

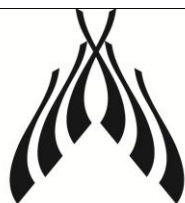
**OPINNÄYTETYÖ**

**TOMMI MARONEN**

**JONI SIEKKINEN**

**2011**

**SÄHKÖINEN ESIVALINTALOMAKE  
RAVINTOLA-ALAN ESIMIESTEN  
REKRYTOINTIIN**



**Rovaniemen**  
**ammattikorkeakoulu**  
University of Applied Sciences  
LUC

**HOTELLI- JA RAVINTOLA-ALAN  
KOULUTUSOHJELMA**

ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU  
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Opinnäytetyö

**SÄHKÖINEN ESIVALINTALOMAKE RAVINTOLA-  
ALAN ESIMIESTEN REKRYTOINTIIN**

Tommi Maronen ja Joni Siekkinen

2011

Toimeksiantaja Staffpoint Oy

Ohjaaja Merja Koikkalainen

Hyväksytty \_\_\_\_\_ 2011 \_\_\_\_\_

<b>Tekijä</b>	Tommi Maronen	Vuosi	2011
<b>Toimeksiantaja</b>	Joni Siekkinen		
<b>Työn nimi</b>	Staffpoint Oy		
	Sähköinen esivalintalomake ravintola-alan esimiesten rekrytointiin		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	57 + 3		

Opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa rekrytinnin avuksi sähköinen esivalintalomake ravintola-alan esimiestehtäviin hakeville henkilöille. Etsimme kirjallisuudesta persoonallisuuden ominaisuuksia, joita esimieheltä vaaditaan. Haastatteluilla vahvistettiin kirjallisuudesta saatu tieto. Tämän jälkeen rakennimme molempiin tietoihin perustuen esivalintalomakkeen. Teoriataustassa käsiteltiin esimiestyötä, johtamista, esimiesten yleisiä persoonallisuuden ominaisuuksia ja motivaatioita. Näiden lisäksi teoriataustassa perehdyttiin henkilöarviointiin, rekrytointiin ja kvalitatiiviseen tutkimukseen.

Tutkimusmenetelmänä käytimme kvalitatiivista menetelmää ja tutkimus suoritettiin teemahaastatteluilla. Haastatteluiden tavoitteena oli saada selville ravintola-alan esimiestehtävissä työskentelevien henkilöiden omia mielipiteitä ja kokemuksia esimiestyöstä. Haastatteluiden teemat koottiin kirjallisuudesta. Näitä teemoja olivat vastuu ja vastuun jakaminen, oma työmotivaatio, oma oppiminen ja palautteensietokyky, työhyvinvointi, perehdyttäminen, persoonalliset ominaisuudet, tiedon soveltaminen, esimiehen rooli, yhteistyökyky ja motivoiminen sekä ongelmanratkaisu ja ajanhallinta. Haastatteluiden tulokset analysoitiin litteroimalla ja vertaamalla tuloksia teoriaan. Haastattelimme kolmea ravintola-alan esimiestehtävissä toimivaa henkilöä. Jokaista haastattelua varten olimme varanneet aikaa 60 minuuttia.

Haastatteluiden tuloksista selvisi, että teoriassa esille nousseet ominaisuudet toteutuivat käytännön esimiestyössä. Haastatteluista saatujen tulosten avulla rakennettiin esivalintalomakkeen väittämät ja monivalintakysymykset. Väittämien ja monivalintakysymysten avulla toimeksiantajayritys pystyy selvittämään hakijan persoonallisia ominaisuuksia ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Sähköinen esivalintalomake luotiin Digium-ohjelmistoon, josta saadut tulokset muunnetaan aiemmin luodulla Excel-pohjaisella työkalulla kuvaajaksi. Kuvaajaa verrataan asiakasyrityksen luomaan ihanneprofiiliin, jonka jälkeen lähimmäksi ihanneprofiilia sijoittuneet hakijat siirtyvät rekrytinnin seuraavaan vaiheeseen.

---

<b>Author</b>	Tommi Maronen Joni Siekkinen	<b>Year</b>	2011
<b>Commissioned by</b>	Staffpoint Oy		
<b>Subject of thesis</b>	Electronic Recruitment Form for Recruiting Restaurant Management Superiors.		
<b>Number of pages</b>	57 + 3		

---

The aim of the thesis was to make an electronic form to help the recruitment of applicants for hotel and restaurant management supervisor positions. From the literature, personality traits required of superiors were sought. Through the interviews the knowledge gained from the literature was confirmed. After this, based on the obtained knowledge, a preliminary selection form was compiled. The theoretical background includes literature on leadership, management, general personality characteristics found in leaders and general motivation. In addition, the theoretical background includes literature on personnel evaluation, recruitment and qualitative research.

This study was qualitative and theme interviews were used as the research method. The purpose of the interviews was to clarify restaurant supervisors' own opinions and experiences of leadership. The themes for the interviews were compiled from the literature. These themes were responsibility and sharing responsibility, own motivation for work, learning, and feedback tolerance, well-being at work, orientation of new employees, personality features, applying information, role of supervisor, cooperation skills, motivation of employees, problem-solving and time management. The results of the interviews were transcribed and analyzed by comparing the results with each other and with the theory. Three persons working as a restaurant supervisor were interviewed. Approximately 60 minutes were reserved for each interview.

The results of the interviews clarified that abilities, which were found from the theory, also materialize in practice. With the help of the results, the statements and multiple-choice questions were compiled for the recruitment form. The statements and multiple-choices are for finding out the applicant's personality traits and factors affecting the applicant's motivation. The electronic form was built with the Digium software and the results which are given by Digium are converted with an Excel based report tool into diagrams. The diagram is then compared to a diagram created by the commissioner company. The applicants who are placed closest to the desired diagram are called to the next step of the recruiting process.

Key words

team leading, leadership, recruitment

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

<b>KUVIOT .....</b>	<b>1</b>
<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>2</b>
<b>2 STAFFPOINT OY .....</b>	<b>3</b>
<b>3 ESIMIESTYÖ .....</b>	<b>4</b>
3.1 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ .....	4
3.2 ASIA- JA IHMISJOHTAMINEN .....	8
3.3 ESIMIEHEN OMA IHMISKÄSITYS .....	9
3.4 ESIMIEHEN VASTUU JA VASTUUN JAKAMINEN .....	10
3.5 AMMATIN ARVOSTUS, TYÖMOTIVAATIO JA TYÖTYYTYVÄISYYS .....	11
3.6 ÄLAISTEN TYÖHYVINVOINTI .....	13
3.7 OMA OPPIMINEN JA PALAUTTEENSietOKYKY .....	15
3.8 ITSensä KEHITTÄMINEN .....	17
<b>4 ESIMIESTYÖSSÄ TARVITTAVAT OMINAISUUDET .....</b>	<b>19</b>
4.1 YLEISET PERSOONALLISUUDEN OMINAISUUDET .....	19
4.2 TEHTÄVÄÄN LIITTYVÄT PERSOONALLISUUDEN OMINAISUUDET .....	22
4.3 KOGNITIIVISET TEKIJÄT JA JOHTAJUUS .....	25
4.4 AMMATTIMAI SUUTEEN LIITTYVIÄ PERSOONALLISUUDEN OMINAISUUKSIA .....	27
4.4.1 Yhteistyökyky .....	27
4.4.2 Ongelmanratkaisukyky ja ajanhallinta .....	29
<b>5 REKRYTOINTI JA HENKILÖARVIOINTI .....</b>	<b>30</b>
5.1 REKRYTOINNIN MÄÄRITELMÄ JA REKRYTOINTIPROSESSI .....	30
5.2 HENKILÖARVIOINNIN MÄÄRITELMÄ JA MENETELMÄT .....	31
5.3 HENKILÖ- JA SOVELTUVUUSARVIOINTITESTIT REKRYTOINNIN APUNA .....	33
<b>6 KVALITATIIVINEN TUTKIMUS .....</b>	<b>34</b>
<b>7 AINEISTONKERUUMENETELMÄT JA KÄSITTELY .....</b>	<b>35</b>
7.1 HAASTATTELUN MÄÄRITELMÄ .....	35
7.2 TEEMAHAASTATTELU .....	36
7.3 HAASTATTELUN RAKENTAMINEN .....	38
7.4 AINEISTONKERUU JA ANALYYSI .....	39
<b>8 HAASTATTELUIDEN TULOKSET .....</b>	<b>41</b>
8.1 VASTUU JA VASTUUN JAKAMINEN .....	41
8.2 OMA TYÖMOTIVAATIO, OPPIMINEN JA PALAUTTEENSietOKYKY .....	41
8.3 TYÖHYVINVOINTI JA PEREHDYTTÄMINEN .....	43
8.4 PERSOONALLISET OMINAISUUDET JA TIEDON SOVELTAMINEN .....	43
8.5 ESIMIEHEN ROOLI, YHTEISTYÖKYKY JA MOTIVOIMINEN .....	44
8.6 ONGELMANRATKAISU JA AJANHALLINTA .....	45
<b>9 ESIVALINTALOMAKKEEN RAKENTAMINEN .....</b>	<b>47</b>
9.1 DIGIUM .....	47
9.2 ESIVALINTALOMAKE .....	47
9.3 TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN ESIVALINTALOMAKKEEN RAKENTAMISESSA .....	48
<b>10 POHDINTA .....</b>	<b>49</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>53</b>

LIITTEET .....	57
----------------	----

## KUVIOT

KUVIO 1. ESIMIEHEN YLEISIÄ TEHTÄVIÄ.....	6
KUVIO 2. ESIMIEHEN YLEISET MOTIIVIT .....	12
KUVIO 3. TYÖHYVINVOINNIN ULOTTUVUUDET .....	13
KUVIO 4. ESIMIEHEN OSAAMISALUEITA .....	16
KUVIO 5. TEHOKKAAN JOHTAJAN YLEISET PERSONALLISUUDEN OMINAISUUDET .....	19
KUVIO 6. PÄÄTÖSTEN EETTISYYDEN POHDINTAPROSESSI .....	20
KUVIO 7. TEHTÄVÄÄN LIITTYVÄT PERSONALLISUUDEN OMINAISUUDET.....	22
KUVIO 8. TUNNEÄLYKKÄÄN JOHTAJAN OMINAISUUKSIA.....	23
KUVIO 9. KOGNITIIVISET TEKIJÄT JA JOHTAJUUS .....	25
KUVIO 10. HAASTATTELUTILANTEEN LUONTEENOMAISET PIIRTEET .....	36
KUVIO 11. TEEMAHAASTATTELU SUHTEESSA LOMAKEHAASTATTELUUN JA STRUKTUROIMATTOMAAN HAASTATTELUUN .....	37

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä hotelli- ja ravintola-alan esimiestehtäviin rekrytointiin sähköinen esivalintalomake. Työn tutkimusongelmana on selvittää persoonallisuuden ominaisuuksia, joita tarvitaan esimiestyössä sekä esimiehen omaan motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Lopputuloksena luomme sähköisen esivalintalomakkeen, jonka avulla asiakasyritykset voivat valita avoinna olevaan esimiestehtävään omia tarpeitaan vastaavan hakijan.

Esivalintalomake rakennetaan teorian ja teemahaastattelujen avulla. Lomake sisältää sarjan väittämiä ja monivalintakysymyksiä, joissa on avoin tekstikenttä. Työn toimeksiantajana toimii Staffpoint Oy, jonka kanssa on aikaisemmin tehty yhteistyötä matkailun integroitu tuotekehitys-hankkeessa. Hankkeessa opiskelijaryhmä kehitti Staffpoint Oy:lle ravintola-alan työtehtäviin hakeville henkilöille luonteenpiirteitä mittaavan esivalintalomakkeen. Staffpoint Oy:llä oli käytössä suppea kyselylomake, joka mittaa työntekijöiden koulutusta ja työkokemusta, mutta ei luonteenpiirteitä.

Oma työmme nousi esille Staffpoint Oy:n tarpeesta helpottaa esimiestehtäviin rekrytoitavien henkilöiden esivalintaa. Mielestämme aihe on mielenkiintoinen ja ajankohtainen, sillä restonomikoulutuksen tarkoituksena on valmentaa opiskelijoita juuri hotelli- ja ravintola-alan esimiestehtäviin. Työmme avulla pääsemme perehtymään esimiestyössä tarvittaviin persoonallisuuden ominaisuuksiin.

Tutkimus on rajattu koskemaan ravintola-alalla toimivia esimiehiä. Tämän vuoksi olemme keränneet teoriaa ominaisuuksista, jotka ovat mielestämme selvästi yhteydessä ravintola-alaan. Voidaan olettaa, että henkilö joka hakee esimiestehtäviin, omaa jo alalle vaadittavat ammatilliset taidot, joten näitä emme pyri selvittämään. Tutkimuksessa keskitytään esimiehen persoonallisten ominaisuuksien selvittämiseen.



## 2 STAFFPOINT OY

Staffpoint Oy on valtakunnallinen henkilöstövälitys yritys, joka toimii kahdes-  
sakymmenessä eri toimipisteessä työllistäen vuosittain yli 17000 työntekijää.  
Staffpoint Oy:n toimialoihin kuuluu HoReCa, kauppa, teollisuus, logistiikka,  
rakennus, toimisto, it sekä contact center työntekijöiden työllistäminen.  
(Staffpoint, 2011.)

Staffpoint Oy aloitti toimintansa vuonna 1971 Turkuviikde Oy:na jonka jäl-  
keen se tunnettiin Työvoimavuokrauksen Markkinointiyhtiö Extra Oy:na apu-  
nimellä Extra henkilöstöpalvelut. Vuonna 2002 Yrityksen pääomistajaksi tuli  
Capman Capital Management Oy. Omistusmuutos vahvisti Extran markkina-  
johtajuutta henkilöstövuokrauksessa. Extra vahvisti asemaansa vuonna  
2004, kun se osti Jokela Capitalin liiketoiminnan. Yrityksoston seurauksena  
syntyi Suomen suurin vuokratyövoimaa välittävä yritys Staffpoint Oy. (Käkelä  
– Nieminen 2004, 4).

Staffpoint Oy:n palveluidea kiteytyy siihen, että asiakas saa oikeanlaiset  
työntekijät oikeaan aikaan ja työntekijät saavat oikeat työtilaisuudet heille  
sopivaan aikaan (Käkelä—Nieminen 2004, 4). Staffpoint Oy tarjoaa yrityksille  
tehokasta tapaa hankkia osaavia työntekijöitä. Asiakas saa Staffpointin kaut-  
ta räätälöityjä rekrytointipalveluja (Staffpoint, 2011).

### 3 ESIMIESTYÖ

#### 3.1 Johtaminen ja esimiestyö

Nykyaikainen johtaminen on tilannejohtamista ja vuorovaikutusta missä yhdistyy ihmisten ja toiminnan johtaminen (Työhyvinvointiopas 2011a). Esimiehen ei tule vetää roolia, vaan olemalla oma itsensä saavutetaan tiimin luottamus (Erämetsä 2009, 36). Esimiehen työ on esimiehen ja alaisten välistä yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteistyössä korostuu kyky samastua toisen asemaan. On pyrittävä ymmärtämään toisen henkilön näkökulma. (Pentikäinen 2009, 16—17.) Esimiehiltä vaaditaan yhä enemmän ominaisuuksia, kuten periksiantamattomuutta, luotettavuutta ja kykyä kommunikoida tiiminsä kanssa. (Moisalo 2009, 15.)

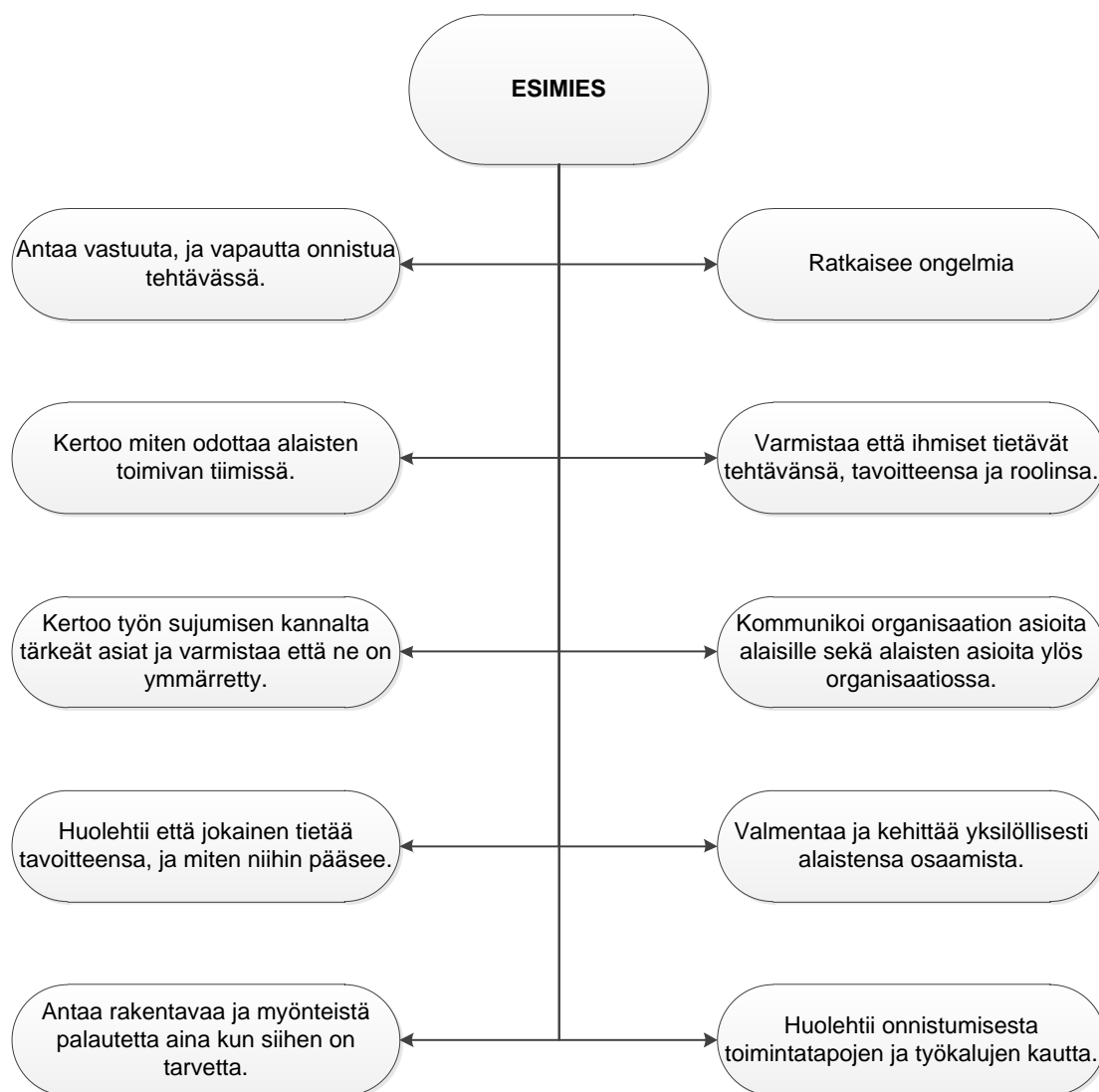
Tehokas johtaminen on kykyä suorittaa tehtävänsä ja samalla saada muut, ja itsensä suoriutumaan tehokkaammin tulevaisuudessa (Työhyvinvointiopas 2011a). Tehokas johtaja johtaa diplomaattisesti, hyvillä aikomuksilla sekä hienotunteisesti että tahdikkaasti (DuBrie 2004, 233). Suostuttelussa esimiehen tulee käyttää loogisia ja tosiseikkoihin perustuvia argumentteja (Yukl – Tracey 1992, 526). Johtamisessa tarvitaan enemmän emotionaalista ja henkistä älykkyyttä kuin rationaalista älykkyyttä, sillä johtaminen perustuu yhteistoimintaan (Sydänmaanlanka 2008, 6—7).

Menestyvä johtaja tulee hyvin toimeen tiiminsä kanssa ja sopeutuu nopeasti uusiin tilanteisiin. Kyky innostaa toisia saavuttamaan asetetut tavoitteet on hyvän johtamisen kannalta tärkeää. (DuBrin 2004, 2—3.) Aaltosen, Luoman ja Rautiaisen (2004, 239) mukaan esimiehen tehtävänä on myös toimia vuorovaikuttajana sidosryhmien ja organisaation toimintaan liittyvien eri viranomaisten kanssa, sillä keskustelu organisaatiossa ja avoin ilmapiiri ovat yksinkertaisia työkaluja, joilla esimies voi helpottaa omaa toimintaansa. Tiimin ja esimiehen välillä tulee olla vuorovaikutusta. Ilman vuorovaikutusta tiimi ei tavoita johtajaansa, eikä johtaja tiimiään. Vuorovaikutukselle on hyvä järjestää aikaa, sekä jokin konkreettinen käytäntö millä palautetta ja kommunikatiota saadaan parannettua. Esimiehen kannalta on tärkeää, että kommunikatio on suoraa ja luvatuista asioista pidetään kiinni. Vuoropuhelun tulee

olla avointa sekä jättää osallistujille tunne, että kommunikoinnista on ollut hyötyä. (Erämetsä 2009, 40—45.) Blockin (1993) mukaan johtajien ja ryhmien välisessä yhteistyössä valta johtajan ja ryhmän välillä tulisi olla suurin piirtein tasapainossa ja johtajan tulisi jakaa päätöksenteko alaisten kanssa. Aaltonen, Luoma ja Rautiainen (2004, 239) muistuttavat, että esimies ei saisi olla alaisten silmissä liian etäinen. Tällöin häneltä jää organisaatioon liittyvää tietoa kuulematta, sillä alaiset tietävät mikä organisaation tilassa on mahdollisesti vialla. Esimiehen tulee osallistua käytäväkeskusteluihin ja poimia niistä tärkeää tietoa. (Aaltonen – Luoma – Rautiainen 2004, 239.)

Johtamisen taitoa ei löydy pelkästään henkilöiltä, jotka toimivat organisaation johdossa. Johtamista tarvitaan jokaisen organisaation jokaisella tasolla. Näillä tasoilla johtajana voi toimia sellainen henkilö, joka ei ole virallisessa johtamisasemassa. Tehokkaan johtamisen taito on harvinainen kyky. (DuBrin 2004, 3.) Kokemukset työelämässä ovat osoittaneet, että dialoginen suhde omaan esimieheen on välttämätön (Moisalo 2010, 17). On toivottavaa, että esimies on innostunut omasta asemastaan. Alaiset reagoivat positiivisesti esimiehensä innokkuuteen, ja sen avulla on hyvä ylläpitää alaisten ja esimiehen välistä suhdetta. (DuBrie 2004, 38.)

Esimiehelle voidaan yleisesti määrittää tietyt tehtävät ikään kuin punaiseksi langaksi siitä, mitä esimiestyö on. Kuviossa 1 on listattu yleisiä esimiehen työkuvaan kuuluvia tehtäviä.



Kuvio 1. Esimiehen yleisiä tehtäviä (vrt. Erämetsä 2009, 28—29)

Esimiehiä on yhtä monta kuin ihmistyyppejä. Esimiehet tuovat rooliinsa viivahteita omasta luonteestaan ja tavoistaan suhtautua erilaisiin asioihin (Pentikäinen 2009, 11). Alaisilla on yleensä oma näkemys esimiehestään. Esimiehen on hyvä antaa itsestään inhimillinen ja aito kuva. Käytännössä inhimillinen kuva annetaan olemalla oma itsensä. Esimiehellä on oikeus olla oma itsensä, avoin ja keskusteleva. (Erämetsä 2009, 59—61.)

Esimiehen tehtävä on luoda avoin työilmapiiri. Alaisista hiljaisimpia tulee kannustaa esittämään mielipiteensä ja heille tulee antaa suunvuoro, sillä näillä henkilöillä on yhtä lailla mielipiteitä ja ideoita kuin työtovereillaan. (Pentikäinen 2009, 12.) Esimiestyön kehityksenä nähdään se, että käskyttävä ja vahva auktoritatiivinen johtaminen on vähentynyt ja tilalle on pyritty luomaan luottamukseen ja motivointiin perustuvaa johtamismallia (Moisalo 2010, 16).

Esimiehen toiminnan tulee olla johdonmukaista. Johtajan on oltava valmis tekemään samat asiat, joita hän vaatii alaisiltaan. Näin alaiset huomaavat, että esimies on valmis laittamaan itsenä likoon ja heidän työmotivaationsa paranee. (Aaltonen – Luoma – Rautiainen 2004, 239.) Ravintola-alalla esimies osallistuu käytännön työtehtäviin. Tällöin on mielestämme tärkeää, että esimies myös hallitsee käytännön tehtävät, sillä hänen tulee olla tarvittaessa valmis ohjeistamaan alaisiaan.

Pentikäisen (2009, 12) mukaan esimies heijastaa omia tunteitaan ympäristöönsä ja ympäristö heijastaa niitä takaisin reaktioilla. Mielestämme tämä toteutuu varsinkin sellaisessa työympäristössä, missä esimies on jatkuvassa vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa, kuten ravintola-alalla.

Positiivisuus luo työympäristöön innovatiivisuutta ja oma-aloitteisuutta. Tällöin uusien ideoiden kokeiluun kannustetaan ja tarvittaessa koulutetaan. Myönteinen ilmapiiri työpaikalla tekee työskentelystä mielekkäämpää. Jos esimies on latautunut negatiivisilla tunteilla, se vaikuttaa alaisiin, jotka alitajuisesti kopioivat samanlaisen mallin. Negatiivisessa ilmapiirissä ihmiset tuhlaavat energiansa erilaisten turva-asetelmien rakentamiseen ja ylläpitämiseen, ja työhön käytettävä energiamäärä kärsii. Negatiivisuus tuo mukanaan kireyttä, joka puolestaan ruokkii riitoja ja voi johtaa työntekijöiden keskinäiseen syyttelyyn silloin, kun haetaan syyllisiä epäonnistumiseen. (Pentikäinen 2009, 12.)

Esimies on se henkilö, josta työntekijät ottavat mallia. Tätä mieltä on Pentikäinen (2009, 12), jonka mukaan esimies on työpaikallaan esikuva, jonka toimintaa seurataan jatkuvasti ja josta alaiset ottavat mallia niin hyvässä kuin pahassa. Pentikäinen (2009, 12) toteaa, että omalla toiminnallaan esimies vaikuttaa oman uskottavuutensa lisäämiseen tai heikkenemiseen. Esimiehen on tärkeää olla toimimatta vastoin omia puheita ja alaisille asettamia vaatimuksia, muutoin kuva vahvasta johtajasta kärsii ja alaiset seuraavat kyseistä käyttäytymismallia jättäen puheet vain puheiksi (Pentikäinen 2009, 12).

### 3.2 Asia- ja Ihmisjohtaminen

Esimiestyö voidaan jakaa kahteen toisistaan poikkeavaan alueeseen: asiajohtamiseen ja ihmisjohtamiseen (Pentikäinen 2009, 14). Asiajohtaminen on tiettyjen käytäntöjen ylläpitämistä ja kehittämistä (Erämetsä 2009, 27—28), sekä vastuita, tavoitteita, informaatiota ja tuloksia. Ihmisten johtaminen on yhteistyötä, näkemyksiä ja muutokseen sitoutumista (Työhyvinvointiopas 2011a).

Pentikäisen (2009, 14—15) mukaan asiajohtamisen tärkein elementti on työn johtaminen. Kun työryhmä on kokenutta ja tehtävät rutiininomaisia, on välittömän johtamisen tarve vähäinen. Tällöin esimiehen tehtäväksi jää työryhmän täysilukuisuudesta huolehtiminen ja sen täydentäminen lomien aikoina ja erilaisissa sairaustapauksissa. Työn suorittamisen, siinä käytettävien menetelmien ja ohjeiden noudattamisen valvonta on myös tärkeä osa esimiestyötä. (Pentikäinen 2009, 14—15.)

Työhön ja sen turvallisuuteen liittyvän ohjeistus tulee tarkastaa ja päivittää tietyin väliajoin työntekijöiden kanssa. Työ ja sen olosuhteet ovat jatkuvasti muutoksessa, jolloin annetut ohjeistukset vanhenevat. Toisaalta, esimiehen tulee puuttua havaitsemiinsa rikkeisiin jämäkästi. Ohjeistusten noudattamatta jättämisestä ei tule katsoa läpi sormien, koska se heikentää ohjeistuksen ”auctoriteettia” ja rike johtaa toiseen rikkeeseen. (Pentikäinen 2009, 14—15.)

Asiajohtaminen sisältää runsaasti hallinnollisia tehtäviä, Kuten työvuorojen seuranta ja hyväksyminen, erilaisten tilausten ja laskujen hyväksymiset. Raportoinnit ja raportoinneissa käytettävien lähtötietojen tarkastaminen vie myös aikaa. (Pentikäinen 2009, 15.)

Ihmisten johtaminen on muutoksen johtamista, kannustusta, motivointia ja vaikuttamista sekä kykyä herättää luottamusta ja tukea niissä ihmisissä, jotka ovat tärkeitä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Johtaminen mielletään johtajien ja ryhmien väliseksi yhteistyöksi. (DuBrin 2004, 3—4.)

Termi ”Ihmisten johtaminen” tuli Suomessa esille 1970-luvun alussa. Kun uutta työvoimaa rekrytoitiin, alettiin kiinnittää huomiota työvoiman vaihtuvuuteen sekä vaihtuvuuden pienentämiseen. Työntekijät haluttiin kiinnittää yritykseen muunkin kuin rahan avulla, sillä aina löytyi työnantajia jotka olivat valmiita maksamaan suurempaa palkkaa. Ihmiset joiden työtehtävät ovat monipuolisia, vaihtelevia ja jotka pääsivät vaikuttamaan työnsä kehittymiseen, viihtyivät työssään paremmin kuin yksitoikkoisen työn tekijät. Palkan lisäksi ihmisille kehitettiin palkitsemis- ja kannustejärjestelmiä ja heidät otettiin mukaan kehitys ja laaturyhmiin. Työtä rikastettiin laajentamalla työntekijöiden vastuualueita ja esimiesten koulutukseen panostettiin. Lisäksi erilaiset kehityskeskustelut otettiin käyttöön. (Pentikäinen 2009, 15.)

Työntekijöiden ohjaaminen ja kehittäminen on esimiehelle haasteellista sen jatkuvan uudistumisen vuoksi. Jokainen työpäivä poikkeaa toisesta – jokainen kantaa yksityiselämänsä ilot ja surut mukanaan työpaikalle. (Pentikäinen 2009, 15—16.)

### **3.3 Esimiehen oma ihmiskäsitys**

Hyvällä esimiehellä on realistinen kuva itsestään ja terve itsetunto. Nämä saavutetaan olemalla tietoinen omista vahvuuksista ja heikkouksista. (Pentikäinen 2009, 17.) Esimies, joka omaa optimistisen ihmiskäsityksen, pitää jokaista työntekijää arvokkaana ja uskoo, että he ovat ainutlaatuisia. Tällöin esimies näkee alaisensa aktiivisina työntekijöinä. Tämä johtamistapa luo alaisille kuvan arvostavasta esimiehestä, joka pyrkii kannustamaan alaistensa kehitystä ja joka arvostaa erilaisuutta organisaatiossa. (Työhyvinvointiopus 2011b.)

Esimies, joka omaa pessimistisen ihmiskäsityksen, johtaa auktoriteetilla ja käskyttäen. Tällainen johtamistapa ei kannusta työntekijöiden itsenäistä työskentelyä, sillä esimies näkee heidät epäluotettavina ja laiskuuteen taipuvaisina. (Työhyvinvointiopus 2011b.) Myös vahva itsetunto haittaa esimiestyötä, jos sen seurauksena on ylikorostunut ego. Tällöin henkilö on täynnä itseään ja omia ajatuksiaan. Mielenkiinto toisten ajatuksia ja ideoita kohtaan on ole-

maton, koska henkilö kuvittelee jo osaavansa ja tietävänsä kaiken. Suuri ego heikentää työyhteisön toimintaa, sillä se rajoittaa vuorovaikutusta. Siitä seuraa, että johtaja keksii kaikki ideat, eivätkä muut työyhteisön jäsenet edes yritä tuoda esille omia näkökulmiaan. (Pentikäinen 2009, 17.)

Huonon itsetunnon omaava esimies korostaa omaa asemaansa työympäristössä. Tämä johtaa määräilyyn ja hyökkäävään asenteeseen. Nämä ovat puolustusmekanismeja, jotka synnyttävät ongelmia ja negatiivisuutta. Alaiset reagoivat samalla tavalla, kunnes heidät lannistetaan ja heistä tulee passiivisia. (Pentikäinen 2009, 16.)

### **3.4 Esimiehen vastuu ja vastuun jakaminen**

Esimiehen toimenkuvaan kuuluu pääasiassa työryhmien johtaminen asioiden ja henkilöiden osalta. Näiden esimiestyön ydinosat alueiden siirtäminen muille ei ole mahdollista, sillä silloin koko esimiestyöltä katoaisi merkitys. Esimies voi delegoida työtehtäviä, mutta ei näihin liittyvää vastuuta. (Moisalo 2010, 127—128.)

Esimiehen työ on päätösten tekemistä ja esimiehen on punnittava päätöksensä seurauksia sen kannalta, onko päätös organisaation kannalta hyödyllinen. Esimiehen tulee tietää oma vastuualueensa, jonka sisällä hän tekee päätökset. On hyvä tiedostaa mitä, mistä ja miten päätetään. Vastuu päätöksistä ja niiden seurauksista on päättävällä esimiehellä. Päätös tulee tehdä kun lisäinformaatiota päätöksestä ei ole tai päätös pitää yksinkertaisesti vain tehdä. Johtaja tekee päätökset itsenäisesti, mutta hyvä johtaja ottaa henkilöstön mukaan päätöksen tekoon ennen varsinaista päätöstä. (Erämetsä 2009, 48—51). Esimiehen työ pitää sisällään myös useita lakisääteisiä vastuita, esim. työsuojelu. Esimiehen tulee perehtyä työsuojelun lainsäädäntöön ja paikallisiin erityismääräyksiin. (Pentikäinen 2009, 18.)

Esimies kohtaa työssään monia vastoinkäymisiä ja epäonnistumisia. Loppujen lopuksi esimies tekee päätöksensä yksin, sillä kukaan työyhteisön jäsen ei voi samalla tavalla olla täysin tietoinen tilanteeseen ja haasteiden yksityis-



kohdista. (Pentikäinen 2009, 16.) Esimiehen asema tuo valtaa ja vastuuta ratkaista ongelmat. Ongelmanratkaisutaidot ovat alusta alkaen koetuksella, mutta esimies ei ole ongelmiansa kanssa yksin. Apuna toimivat omat esimiehet ja ammattitaitoiset alaiset. (Pentikäinen 2009, 18.)

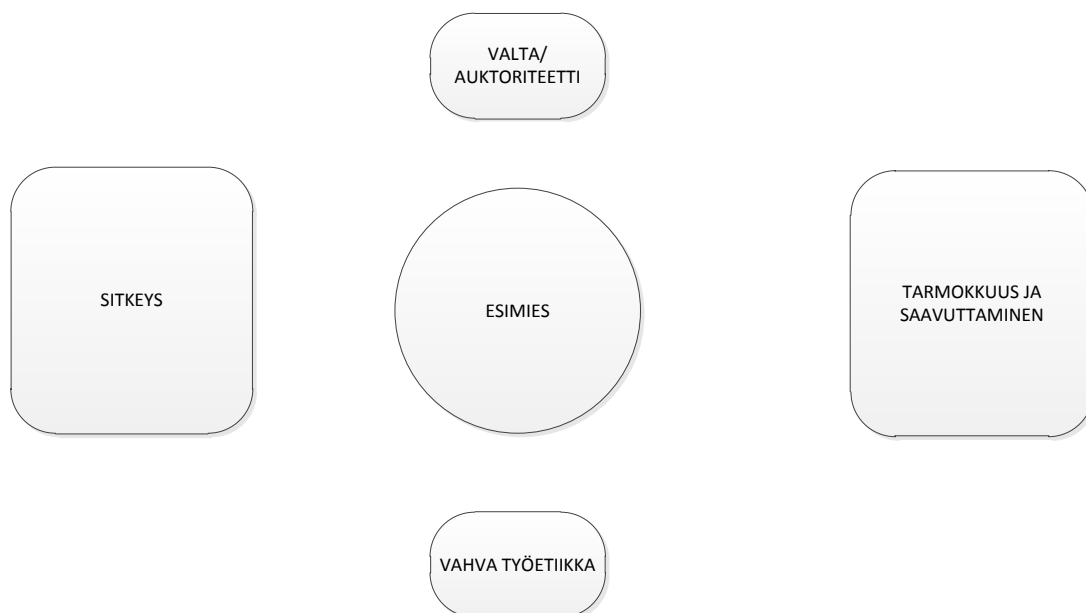
Työntekijät tarvitsevat esimiehensä luottamuksen. Esimies voi esimerkiksi jakaa vastuuta alaisilleen jolloin alaiset kokevat esimiehensä luottavan heihin. Esimies voi tällä tavoin vähentää omaa työtaakkansa ja saavuttaa paremman yhteyden alaisiinsa. (Moisalo 2009, 31—32.) Työntekijöillä ei ole aikaa esitellä jokaista päätöstä esimiehelleen. Tehokkaampaa esimiehen kannalta on jakaa päätöksentekovastuu. (Työhyvinvointiopas 2011a.) Omalle alais-esimiehelle tulisi antaa mahdollisuuksia kasvaa omassa tehtävässään ja koetella omia rajojaan. Kun tämä tapahtuu turvallisessa työympäristössä, oman esimiehen tukiessa, on sillä suuri positiivinen vaikutus. (Moisalo 2010, 150.)

### **3.5 Ammatin arvostus, työmotivaatio ja työtyytyväisyys**

Yleisen ammatin arvostuksen kriteerit vaihtuvat nopeasti. Tähän vaikuttavat yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset. Perinteisinä arvostuksen mittareina pidetään työstä saatavaa rahaa ja muita taloudellisia etuja. Myös valta, näkyvyys, työn mielenkiintoisuus, yhteiskunnallinen merkityksellisyys, sosiaaliset suhteet sekä palvelun ja tarjonnan väliset suhteet vaikuttavat henkilön ammatin arvostukseen. (Moisalo 2010, 19.) Oma tarmokkuus, kyky omistaa suuret määrät energiaa tavoitteen saavuttamiseksi, on myös yksi motivaation osa-alue (Miner – Smith – Bracker 1989, 554).

Henkilön työmotivaatio ja työtyytyväisyys ovat läheisesti sidoksissa ammatin arvostukseen. Arvostuksella tarkoitetaan sekä henkilön itsensä arvostusta omaa ammattiaan kohtaan, että yleisesti ammattiin liittyvää arvostusta. Yleisellä arvostuksella on suuri merkitys johtamiselle arkityössä. (Moisalo 2010, 18.) Työtyytyväisyyden ja tuottoisan työskentelyn kannalta avainasemassa olevat elementit ovat esimieheltä saatu vuorovaikutus, palaute, ohjeistus,

neuvot ja valmennus (Moisalo 2010, 17). Kuviossa 2 tulee esille esimiehen yleisimmät motiivit.



Kuvio 2. Esimiehen yleiset motiivit (DuBrien 2004, 43)

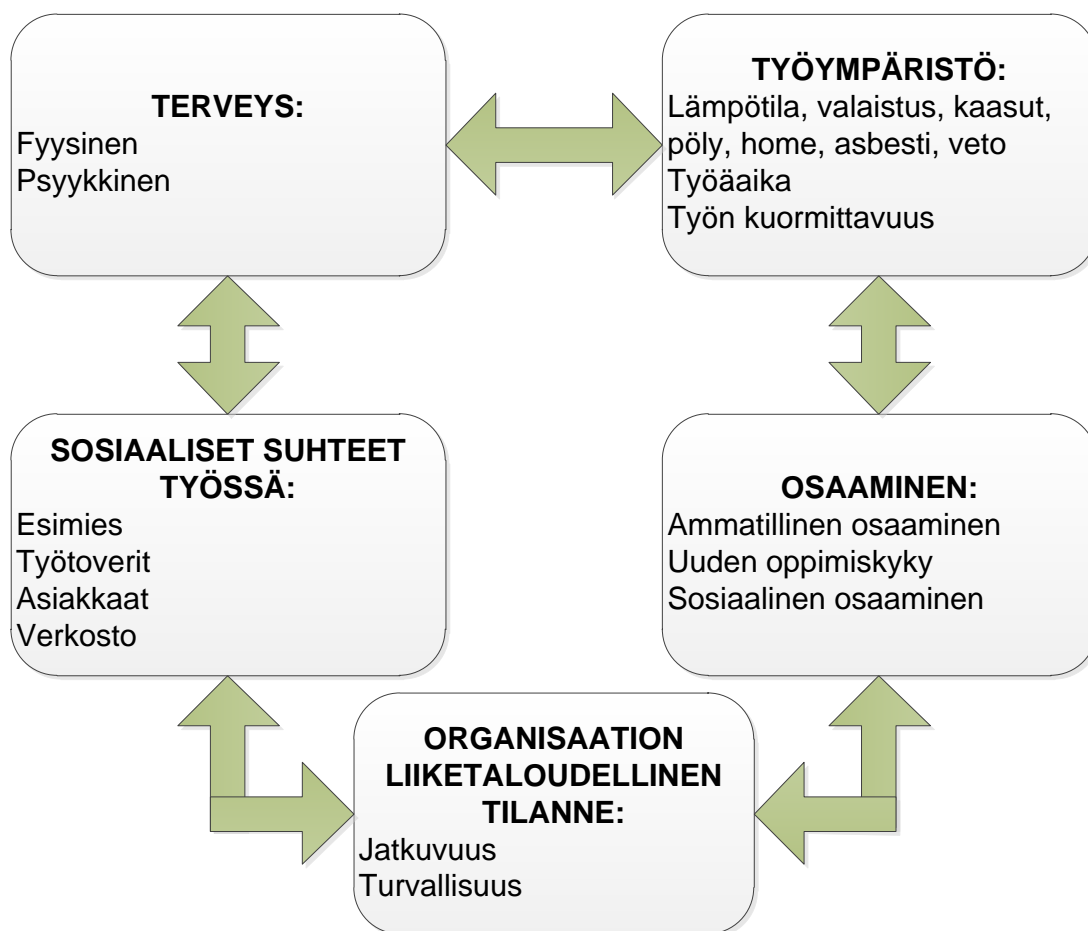
Eri ihmiset motivoituvat eri asioista. Toiset innostuvat, kun saavat hoidettavakseen erilaisia projekteja. Toisille on tärkeää taas tietyssä työporukassa työskenteleminen. Motivaatiota voidaan saada myös palkasta, nimikkeistä tai eduista. Haastavaksi motivoinnin tekee yksilöllisyys. (Moisalo 2010, 124.) Henkilökohtaisena valta-motiivina voi toimia raha, asema tai aseman mukana saatava ylellisyyys. Motiivina voi myös toimia halu auttaa muita. (DuBrien 2004, 47—50.)

Tehokkailla esimiehillä on yleensä korkea työetiikka. Tämä tekee heistä motivoituneita työntekijöitä, sillä he arvostavat kovaa työtä. Tätä piirrettä tarvitaan, sillä esimiehen työ on raskasta. (DuBrien 2004, 50.) Couzensin (1998, 50) mukaan sitkeys on osa motivaatiota ja se on yksi tärkeimpiä ominaisuuksia yrityksen kasvun kannalta. Tämä perustuu siihen, että uudet tavat, ideat ja sopimukset vaativat usein pitkän ajan toteutuakseen. Warren Bennisin tekemän tutkimuksen tulokset viittaavat myös siihen että sitkeyden ja tehokkaan johtamisen välillä on vahva yhteys ja ilman sitä organisaatio ja yksilöt eivät ole tehokkaita. (Mason 1992, 19.)

### 3.6 Alaisten työhyvinvointi

Esimiehen tulee pitää huoli alaistensa työhyvinvoinnista. Jos työpaikalla esiintyy työntekijöiden kesken painostamista, kiusaamista tai seksuaalista häirintää, on esimiehen puututtava niihin välittömästi ja asianmukaisesti. Lain ja asetusten noudattaminen näiltäkin osin on esimiehen vastuulla. (Pentikäinen 2009, 18.)

Alaisen työhyvinvointiin vaikuttavat useat asiat. Nämä asiat ovat osittain riippuvaisia toisistaan. Alaisen fyysinen ja psyykkinen terveys on sidoksissa työympäristöön ja sosiaalisiin suhteisiin muiden työntekijöiden kanssa. Myös alaisten ammatillinen osaaminen vaikuttaa työympäristöön, sekä organisaation liiketaloudelliseen tilanteeseen, joka puolestaan vaikuttaa sosiaalisiin suhteisiin. (Moisalo 2010.) Kuviosta 3 tulee esille työhyvinvoinnin ulottuvuudet ja kuinka ne vaikuttavat toisiinsa.



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet (Moisalo 2010, 88)

Alaistensa terveyttä esimies voi seurata tarkkailemalla poissaoloja ja yleistä työkykyä. Psyykkisen puolen arviointi tulee jättää ammattilaisille. Esimies ei voi siirtää työterveyteen liittyvää vastuutaan työterveyshuoltoon. Esimiehen tehtävä on ennakoida fyysiseen työterveyteen liittyviä asioita. Esimerkiksi, jos työntekijä kärsii jatkuvasta selkäsärystä, tulee esimiehen ohjata tämä fysioterapeutille tai lääkärille. Tilanteissa, joissa henkilö vetäytyy työympäristössä omiin oloihinsa tai henkilö jatkuvasti menettää malttinsa, on esimiehen otettava asia puheeksi. Näin voidaan ennaltaehkäistä ongelmia. (Moisalo 2011, 90.)

Työympäristön sosiaalisissa suhteissa esimiehellä on tärkeä rooli. Jos työntekijän suhde lähimpään esimieheen on hyvä, vaikuttaa se positiivisesti kokonaishyvintointiin. Positiivisen suhteen ja ilmapiirin luominen on täysin kiinni esimiehen yksilöllisistä osaamisista. (Moisalo 2010, 90.)

Työhyvinvointiin vaikuttaa negatiivisesti, jos jokainen työtehtävä koettelee työntekijän osaamisen rajoja. Työympäristön kehittyminen, niin laitteiden, järjestelmien, tuotantoprosessien kuin kielivaatimusten ja raportointitapojen osalta, vaativat jatkuvaan yksilön ja ryhmän kehittymistä. Esimiehen tulee valvoa, ettei kukaan työympäristön jäsen jää jälkeen uusien menetelmien ja tapojen oppimisessa. (Moisalo 2010, 92.)

Työpaikan sisäinen turvallisuusorganisaatio ja ulkoiset palveluntarjoajat ovat esimiehen tukena työolosuhteisiin liittyvissä asioissa. Esimiehen tulee seurata alaistensa työkuormitusta ja pitää huoli, ettei kukaan pääse ylikuormittumaan. Tämä on esimiestyössä haastavaa, sillä liiallista työkuormitusta voidaan lukea yleensä vasta, kun se on johtanut työkyvyttömyyteen. (Moisalo 2010, 93—94.)

Yrityksen taloudellinen tilanne vaikuttaa vahvasti työntekijöiden työhyvinvointiin. Esim. yllättävät irtisanomiset lisäävät työntekijöiden epävarmuutta. Esimiehen tulee pyrkiä luomaan alaisilleen jatkuvuuden tunnetta ja tiedostaa mahdollisista henkilöstön vähentämisistä ajoissa, jotta alaiset voivat sopeutua tilanteeseen. Valitettavasti esimies voi erittäin harvoin vaikuttaa henkilöstön irtisanomiseen liittyvissä asioissa. (Moisalo 2010, 94.)

Perehdyttämisen tarkoitus on antaa uudelle työntekijälle kattava yleiskuva yrityksen ja hänen oman yksikkönsä toiminnasta (Pentikäinen 2009, 23). Perehdyttäminen on tärkeä osa uuden työntekijän sisäänajoa varten. Perehdyttäminen auttaa myös henkilöä tutustumaan organisaatioon. Jos esimies laiminlyö perehdyttämistä, varsinkin työsuhteen alkupuolella, ei uusi työntekijä sitoudu yritykseen. (Moisalo 2010, 102.) Perehdyttämisessä vastuu on aina esimiehellä, vaikka varsinaisen perehdytyksen suorittaisi työtoveri. Perehdyttämistä tarvitaan myös vanhoille työntekijöille, kun työtehtävä muuttuvat. (Työterveyslaitos 2011.) Perehdyttäminen vaikuttaa myönteisesti työn tuottavuuteen, laatuun ja työturvallisuuteen sekä työilmapiiriin ja yhteistyöhön (Kuopion Yliopiston henkilöstöopas 2011).

Perehdyttäminen on toimivaa, kun perehdyttäjä on ammattitaitoinen ja motivoitunut. Hänen tulee pystyä siirtämään osaamista ja organisaation kulttuuria uudelle henkilölle. Kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa on perehdyttäjälle välttämätön luonteenpiirre. (Moisalo 2010, 103.) Hyvällä perehdyttämisellä varmistutaan, että perehdytettävä oppii työtehtävänsä ja osaa toimia uudessa työympäristössä (Kuopion Yliopiston henkilöstöopas 2011).

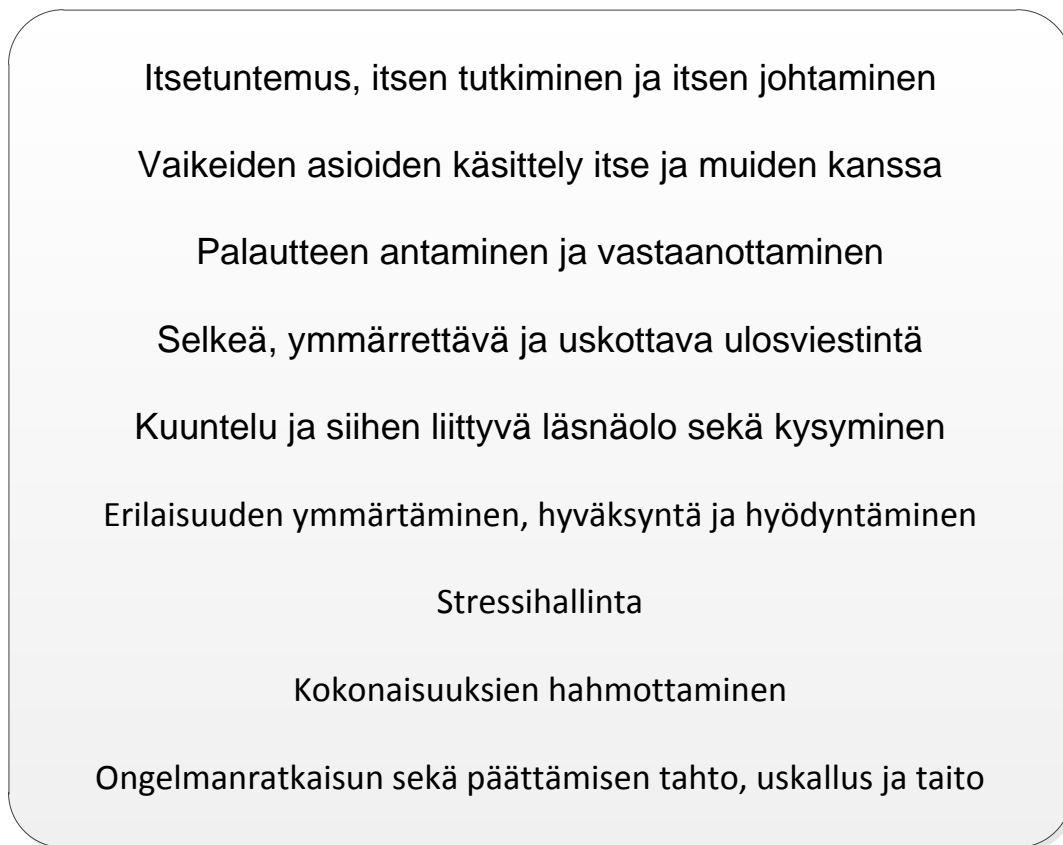
Organisaation perehdytysjärjestelmien tulee olla kunnossa. Jokaisella perehdyttämiseen osallistujalla tulee olla rakentava rooli perehdyttämisen kokonaisuutta ajatellen. Perehdytysjärjestelmien tulee olla harkittuja ja testattuja, jotka etenevät johdonmukaisesti teorian kautta käytäntöön ja siitä arviointiin. Perehdytysjärjestelmän rungon tulee olla kirjallinen ja pitää sisällään tietoa jokaisesta työtehtävästä, joiden suorittamista uudelta työntekijältä vaaditaan. Tästä huolimatta järjestelmän tulee olla joustava. (Moisalo 2010, 104.)

### **3.7 Oma oppiminen ja palautteensietokyky**

Henkilön oppimistaito koostuu opiskeluasenteesta, suunnitelmallisuudesta, opiskelutekniikoista. Suunnittelemalla oman oppimisen pää- ja osatavoitteet, voidaan seurata omaa kehitystä. Jokaisella henkilöllä on oma tehokas oppimistekniikka. Näitä voivat olla muistiinpanot ja erilaiset muistiinpano- ja lukemistekniikat. Jokaisen oppimistekniikan harjoittaminen on tärkeää, mutta tär-

keintä on tiedostaa oman oppimisen vahvin alue ja pyrkiä tehostamaan sitä. Positiivinen opiskeluasenne, yhdistettynä suunnitelmallisuuteen ja hyväksi havaittuun opiskelutekniikkaan mahdollistaa tuottoisan itseoppimisen. (Sydänmaanlanka 2008, 86.)

Osaaminen muodostuu useasta osa-alueesta. Osaaminen ei ole pelkästään tietoa ja taitoa. Siihen vaikuttaa myös oma asenne. Tekemisen kautta hankitut kokemukset ovat myös tärkeitä oman osaamisen kehittämisessä. Oma osaaminen näkyy konkreettisessa tekemisessä. Asioiden tietämisen, ymmärtämisen ja käytäntöön soveltamisen välillä on suuri ero. Pelkkä teoreettinen tieto ei ole osaamista, jos sitä ei osaa siirtää käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2008, 86—87.) Kuvio 4 selventää esimiehen osaamisalueita.



Kuvio 4. Esimiehen osaamisalueita (vrt. Erämetsä 2009, 29—30)

Esimiehen aloittaessaan tehtävässään hän voi kohdata monenlaisia haasteita. Riippuen siitä onko esimies ryhmän sisältä, vai aloittaako hän talon ulkopuolelta. Johdettavat kohdistavat esimieheen tiettyjä odotuksia. Odotuksia syntyy myös edeltävän esimiehen toimintatavoista. Esimiehen tulee varautua

siihen että hän joutuu pyytämään alaisiltaan luvan johtaa heitä. Esimiehen aloittaessa tehtävät hänen on hyvä selvittää ja luoda avointa keskustelua alaisten kanssa odotusten selvittämiseksi. (Erämetsä 2009, 33—36.)

Henkilöstön antaessa palautetta, tai jos käytäväkeskusteluissa ilmenee negatiivisia asioita, tulee esimiehen vastata palautteeseen. Uuden esimiehen ei tule arvostella, tyrmätä tai väheksyä alaisia. Tärkeimpiä taitoja on kuunteleminen. Johtamisen ja alaisten kannalta on tärkeää, että esimies kuuntelee mitä organisaatiossa tapahtuu. Kuuntelemisen ja havainnoinnin kautta esimies ymmärtää tiimensä tavoitteita ja toimintamalleja. Tiimillä voi olla uutta esimiestä kohtaan negatiivisia tuntemuksia, jotka esimiehen tulee ottaa rakentavasti. (Erämetsä 2009, 36—40.) Itsetuntemuksessa tärkeä osa-alue on kyky käsitellä palautetta omista teoistaan ja pyrkiä kehittämään itseään palautteen pohjalta (DuBrie 2004, 464—465).

Selvittämällä omat johtamisen tavoitteet tiimille ja käymällä läpi tiimin odotukset saadaan yhteinen käsitys siitä miten jatkossa toimitaan. Esimiehen tulee ottaa johtajuus haltuunsa, ja selvittää mitä muutoksia tiimin toimintaan tulee. (Erämetsä 2009, 36—40.) Palaute ei saisi olla mielivaltaista tai tunteista nousevaa. Palautteen tulee olla tarkkaan harkittua, oikeudenmukaista ja sillä tulee olla rakentava vaikutus palautteen saajaan. (Moisalo 153—154.)

### **3.8 Itsensä kehittäminen**

Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on itsensä kehittäminen. Itsensä kehittäminen lähtee tunnistamalla omat vahvuudet ja heikkoudet. On tärkeää pitää mielessä, että kehitettävät asiat eivät aina ole heikkouksia. Omien heikkouksien tunnistaminen on tärkeää. Heikkouksia voi olla esimerkiksi esiintyminen. Esimiehen kannattaa kehittää omia vahvuuksiaan siten että hän olisi niissä vieläkin parempi. (Erämetsä 2009, 111—117.) Yksi esimiehen tärkeimmistä kehityskohteista on oman mielipiteen positiivinen ja oikea-aikainen ilmaisu. Hyökkäävää mielipiteiden esitystapaa tulisi välttää ja pyrkiä rauhalliseen ja rakentavaan ilmaisuun. On tärkeää kuunnella alaisten mielipiteitä ja ajatuksia, eikä olla äänessä ensimmäisenä, vaikka onkin esimies. Muiden mielipi-

teistä löytää usein hyviä asioita, joilla voi vahvistaa omia johtopäätöksiä. (Pentikäinen 2009, 12.)

Johtamistaitojen kehittäminen vaatii esimieheltä itsekuria. Itsekuri on taitoa keskittää oma energia ja vaivannäkö tärkeän saavutuksen saavuttamiseksi. Itsekuri on välttämätöntä oman kehityksen seuraamisen kannalta. Sen avulla voidaan seurata, tapahtuuko kehitystä. Johtamistaitojen kehittymisen on yleensä koettu tapahtuvan koulutuksen, harjoituksen, työkokemuksen ja valmennuksen avulla. (DuBrie 2004, 464—465.)

Koulutus varmistaa sen, että esimiehellä on tuntemusta ja tietoa alalta. Monet korkeassa asemassa olevat esimiehet ovat älykkäitä ja hyvin perillä alastaan. He myös keräävät tietoa omatoimisesti koko uransa ajan. Tällaiset henkilöt osaavat loogisesti perustella päätöksiä ja ehdotuksia. (DuBrie 2004, 468.) Bassin (1990, 173) mukaan koulutus tarjoaa esimiehellä mahdollisuuden menestyä esimiestehtävissä omalla alallaan.

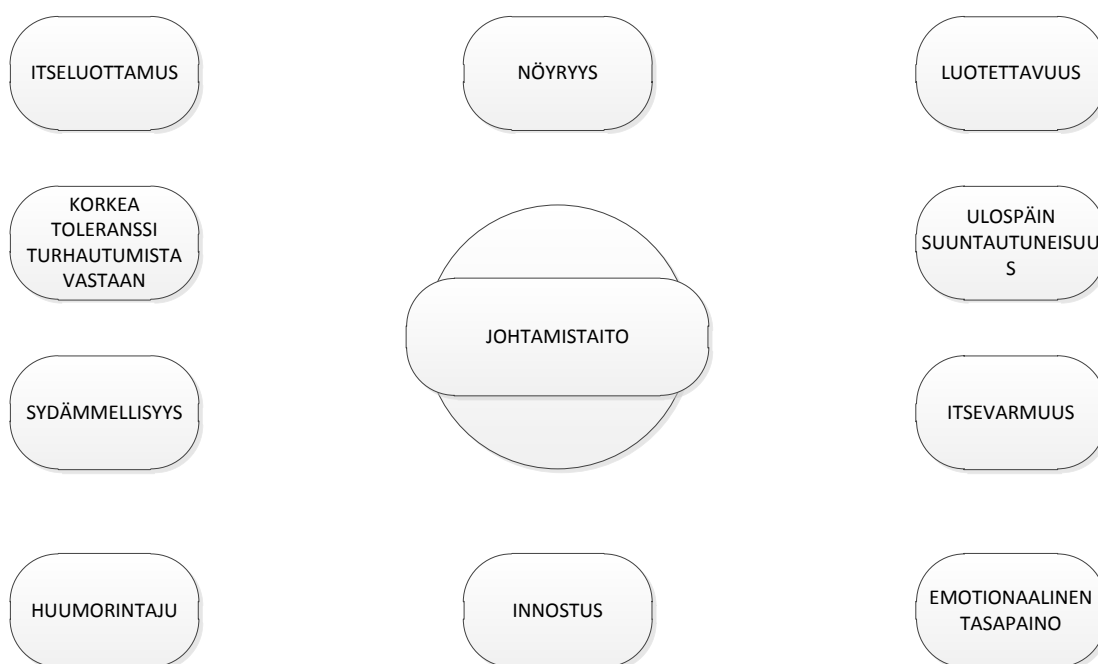
Ilman kokemusta esimies ei pysty siirtämään koulutuksesta saatua tietoa käytäntöön. Kokemus auttaa rakentamaan taitoja ja tietämystä jota ei koulutuksen kautta ole saatu. (DuBrie 2004, 469.) Kokemusta saadaan itse työstä sekä työtovereilta. (Hughes – Ginnet – Curphy 1993, 33—36.) Yksi tapa saada hyvää kokemusta, on kun esimiestä valmentaa kokenut ja asioista perillä oleva vertainen tai esimies (DuBrie 2004, 473).



## 4 ESIMIESTYÖSSÄ TARVITTAVAT OMINAISUUDET

### 4.1 Yleiset persoonallisuuden ominaisuudet

DuBrie (2004, 33) määrittelee yleiset johtajan ominaisuudet sellaisiksi, että ne toteutuvat niin työelämässä, kuin työelämän ulkopuolella. Useiden henkilöstönjohtamisen ammattilaisten analysoinnin ja tieteellisten tutkimusten pohjalta on päädytty tulokseen, että johtajilla ilmenee tiettyjä ominaisuuksia. Nämä piirteet tehostavat esimiehen johtamista silloin, kun johtamistyyli on tilanteeseen sopiva. (DuBrie 2004, 33.) Tärkeitä ominaisuuksia ovat myös vuorovaikutuskyky, luovuus, lojaalisuus, monipuolisuus, lähestyttävyyys, avoimuus, rehellisyys ja luotettavuus (Moisalo 2010, 31). Yleiset persoonallisuuden ominaisuudet esitellään kuviossa 5.

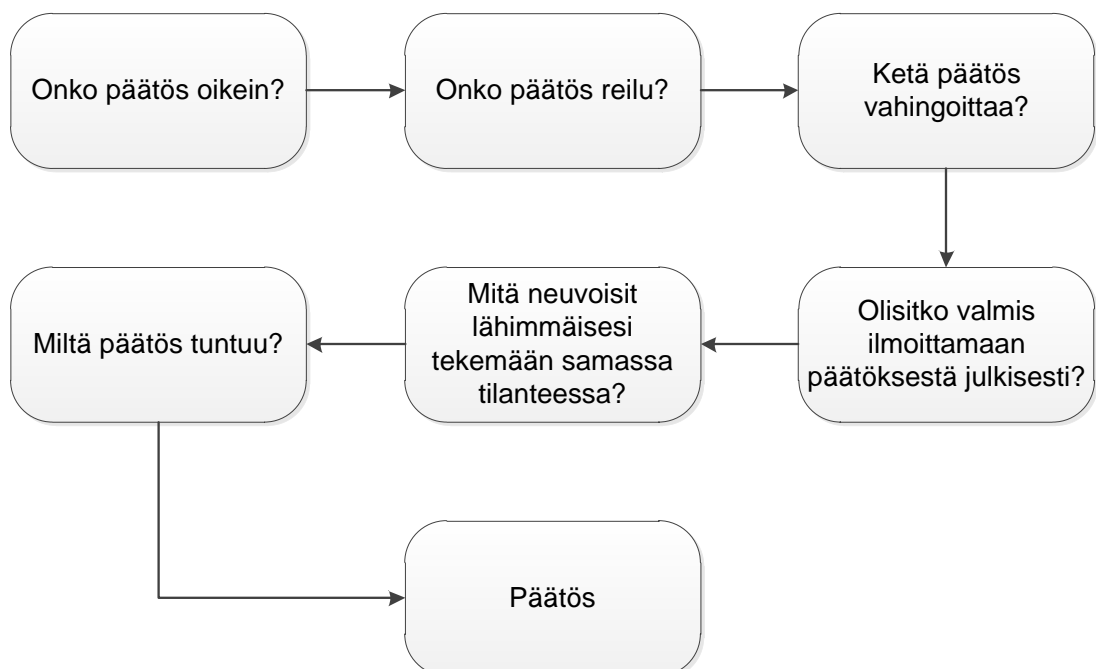


Kuvio 5. Tehokkaan johtajan yleiset persoonallisuuden ominaisuudet (DuBrie 2004, 33)

Johtajalla tulee olla realistinen käsitys omasta itseluottamuksestaan. Tämän lisäksi johtajan tulee pystyä heijastamaan itseluottamus omiin alaisiinsa. Hyvä itseluottamus näkyy siitä, kun johtaja on maltillinen ja onnistuu pitämään alaisensa rauhallisina kovankin paineen alla. Johtajan täytyy myös voida myöntää, ettei hän itse tiedä tai osaa kaikesta kaikkea. (DuBrie 2004, 34.)

Jonesin, Georgen (1998) ja McCunen (1998) mukaan luotettavuudella on suuri merkitys johtamisen tehokkuuteen. Johtajan täytyy olla luotettava ja hänen täytyy luottaa alaisiinsa. Useat ihmiset epäilevät esimiehensä luotettavuutta. Tästä johtuen luottamuksen luominen voi olla esimiehellä haastavaa. Johdonmukainen käyttäytyminen, esimerkillä johtaminen ja palautteen pyytäminen edesauttaa luottamuksellista ilmapiiriä. Luottamuksen rakentaminen työyhteisöön on aikaa vievä prosessi ja vain yksi erehdys voi tuhota sen pysyvästi. Ongelmatilanteiden syntyessä on tärkeää etsiä ratkaisuja, ei syyllistä. Henkilökohtaisen tiedon levittäminen työpaikalla pilaa kaiken luottamuksen esimiehen ja henkilön välillä, jota tiedot koskevat. (DuBrie 2004, 35.)

Johtajan tulee pitää yllä omaa lahjomattomuutta ja hänen tulee tehdä asiat eettisesti oikein (DuBrie 2004, 35). Etiikalla tarkoitetaan kykyä tunnistaa oikea väärästä tai toimia organisaation yleisohjeiden mukaisesti (Glawson 2002, 54). Päätösten eettisyyttä esimies voi pohtia Bentleyyn korkeakoulussa luotujen, kuuden kysymyksen perusteella (Maher 2002, B1), jotka esiintyvät kuviossa 6.



Kuvio 6. Päätösten eettisyyden pohdintaprosessi (vrt. Maher 2002, B1)

Päätöksenteko on opittava taito, esimies voi tarkastella omaa päätöshistoriaansa, ja oppia sitä kautta parempaan päätöksentekoon. Päätöksen laadun

arviointi onnistuu vasta kun päätös on tehty, kuitenkin päätöksen laatua voidaan arvioida jo etukäteen. Ennen päätöstä on hyvä selvittää tavoite tai ongelma johon päätöksellä haetaan ratkaisua. Esimiehen tulee pysyä päätöksessään, sillä se on merkki uskottavuudesta. Päätös voidaan ohittaa tekemällä uusi päätös asiasta. Päätöstä tukevia asioita ovat organisaation toimintamallit. (Erämetsä 2009, 51—53.) Esimiehen tulee olla puheissaan totuudenmukainen. Näin ylläpidetään johdonmukaista käyttäytymistä, kun esimiehen ei tarvitse paikkailla puheitaan myöhemmin. Se, mitä esimies vaatii alaisiltaan, tulee hänen vaatia myös itseltäsi. (DuBrie 2004, 35.)

Esimiehen toiminnan tulee tapahtua myös eettisesti kestävältä pohjalta. Omatessaan moraalisen selkärangan esimies säilyttää uskottavuutensa alaisten silmissä. Toimiessaan esimiehen tulee kysyä itseltään onko toiminta laillista, rehellistä ja reilua. (Aaltonen – Luoma – Rautiainen 2004, 60—61.) Ulospäin suuntautuneisuus on esimiehelle hyödyksi. Tämä tulee esille tilanteissa jossa esimiehen täytyy olla seurallinen. Sisäänpäin suuntautunut henkilö voi myös olla tehokas johtaja. Ulospäin suuntautuneisuus ei ole vaatimus, vaan etu. (DuBrie 2004, 35.)

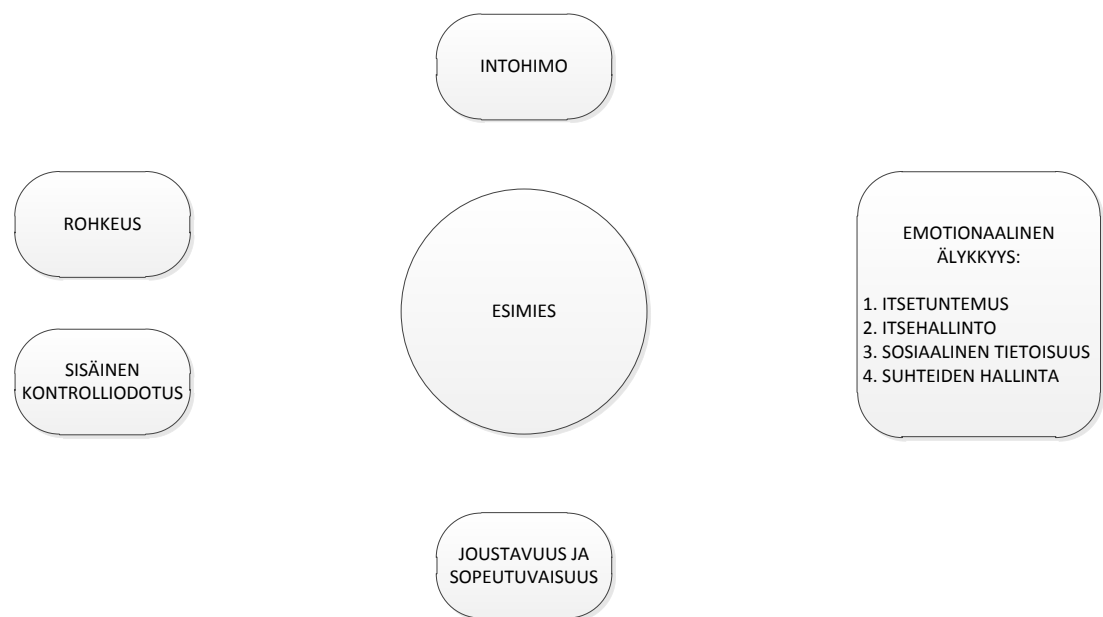
Locken (1992, 55) johtaman tutkimuksen mukaan esimiehet, jotka ovat emotionaalisesti epätasapainoisia ja joilta puuttuu maltillisuus, suoriutuvat paineen alla heikosti ja todennäköisemmin antautuvat vihanpurkauksille ja arvaamattomalle käyttäytymiselle. Tällainen käyttäytyminen heikentää esimiehen suhdetta alaisiin, vertaisiin ja omiin esimiehiin. Tehokkaat esimiehet ovat yleensä rauhallisia, itsevarmoja ja heidän käyttäytymisensä paineen alaisena on ennustettavissa. (Locke 1992, 55.)

Tehokas huumorin käyttö on tärkeä osa esimiehen roolia. Huumori tekee esimiehestä helpommin lähestyttävämmän. Huumori lieventää työilmapiirin jännitystä, tylsyyttä ja purkaa vihamielisyyksiä. Vaatimatonta huumoria käyttämällä esimiehen on helpompi tuoda asiansa esille, loukkaamatta ketään. Sydämellisyys auttaa esimestä luomaan hyvät välit alaisiinsa. Sen avulla alaisia voidaan tukea emotionaalisesti, joka on esimestehtävissä tärkeää. (DuBrie 2004, 41.)

Piotrwoskin ja Armstrongin (1989, 435—438) tutkimuksen perusteella, suurin osa esimiehistä omaa korkean toleranssin turhautumista vastaan tai kykyä selviytyä tilanteista, joissa ylin johto hylkää heidän tuottamansa toimintasuunnitelman. Tätä kykyä pidettiin tärkeänä, sillä esimiehet kohtaavat työsään jatkuvasti turhautumista.

#### 4.2 Tehtävään liittyvät persoonallisuuden ominaisuudet

Esimiestehtävissä toimivalta henkilöltä vaaditaan asijohtajuutta ja asiantuntijuutta. Muita ominaisuuksia ovat myös henkilön oma aktiivisuus, nopeus, vastuunkanto ja verkostoitumiskyky. (Moisalo 2010, 31.) Kuvio 7 selventää esimiestehtävään liittyviä persoonallisuuden ominaisuuksia.



Kuvio 7. Tehtävään liittyvät persoonallisuuden ominaisuudet (DuBrien 2004, 43)

Tehokkaan johtajan pääasiallinen piirre on intohimo omaa työtään ja niitä henkilöitä kohtaan, jotka edesauttavat työn valmistumista. Tämä tulee parhaiten esille yksityisyrittäjissä, riippumatta yrityksen koosta. Intohimo yritystä kohtaan voi olla avainasemassa sen selviytymisen kannalta. (DuBrien 2004, 42.) Kuviossa 8 selviää, mitä emotionaalisen älykkyyden neljä osa-aluetta pitää sisällään.

### 1. ITSETIETOISUUS

- Emotionaalinen itsetietoisuus: tulkitsee omia tunteitaan ja tunnistaa niiden vaikutuksen, käyttää intuitiota ohjaamassa päätöksentekoa.
- Hyvä itsetuntemus: tuntee omat vahvuutensa ja heikkoutensa.
- Itseluottamus: arvostaa terveesti itseään ja tuntee omat kykynsä.

### 2. OMAN TOIMINNAN JOHTAMINEN

- Itsekontrolli: pitää häiritsevät tunteet ja impulssit kontrollissa.
- Läpinäkyvyys: osoittaa rehellisyyttä ja luotettavuutta.
- Sopeutumiskyky: sopeutuu joustavasti muuttuviin tilanteisiin tai voittaa esteet.
- Suorituskyky: on motivoitunut parantamaan suorituksiaan saavuttaakseen sisäisen erinomaisuuden standardit.
- Aloitteellisuus: on valmis toimimaan ja tarttumaan tilanteisiin.
- Optimismi: näkee asioiden positiiviset puolet.

### 3. SOSIAALINEN TIETOISUUS

- Eläytymiskyky: tunnistaa toisten tunteet, ymmärtää niiden merkityksen ja huomioi ne toiminnassaan.
- Organisaatiotuntemus: tunnistaa ajankohtaiset teemat, päätöksentekoverkostot ja politikoinnin organisaatiossa.
- Palvelualttius: tunnistaa ja tyydyttää työntekijöiden ja asiakkaiden tarpeet.

### 4. IHMISSUHDE JOHTAMINEN

- Kannustavuus: ohjaa ja motivoi voimakkaalla visiolla.
- Vaikutusvalta: osaa käyttää erilaisia taktiikoita suostutelllessaan ihmisiä.
- Kyky käynnistää muutoksia: johtaa muutosta uuteen suuntaan.
- Taito hallita konflikteja: pystyy ratkaisemaan erimielisyyksiä.
- Ryhmä- ja yhteistyötaidot: kykenee yhteistyötoimintaan ja johtamaan tiimiä.

Kuvio 8. Tunneälykkään johtajan ominaisuuksia (vrt. DuBrien 2004, 43—44)

Emotionaalinen älykkyys on empatiaa, tunteiden säännöstelyä ja kykyä ymmärtää toisen henkilön tunteita. Tällainen älykkyys liittyy kykyyn luoda kontakteja ihmisiin ja heidän tunteidensa ymmärtämiseen. (DuBrien 2004, 43.) Hyvä esimies osaa pitää tunteensa hallinnassa kovankin paineen alla. Tämä on tärkeää sillä alaiset odottavat, että heidän esimiehensä kohtelee heitä johdonmukaisesti ja reilusti. Jos esimies ei hallitse tunteitaan, on hänen käyttäytymisensä arvaamatonta. (DuBrien 2004, 36.)

Golemanin (1998, 94) ja Laabsin (1999, 68—71) tutkimusten mukaan kaikkein tehokkaimmat johtajat ovat samanlaisia yhdeltä osa-alueelta: heillä on korkea emotionaalinen älykkyys. Emotionaalinen älykkyys näyttelee suurta

osaa varsinkin ylimmässä johtoportaan, jossa teknisten taitojen omaaminen ei ole avainasemassa, kuten operatiivisessa johtamisessa.

Emotionaalinen älykkyys pitää sisällään neljä osatekijää, joita ovat itsetuntemus (self-awareness), itsehallinto (Self-management), sosiaalinen tietoisuus (Social awareness) ja suhteiden hallinta (Relationship Management). Hyvä itsetuntemus auttaa henkilö tunnistamaan omat vahvuutensa ja rajansa. Esimies käyttää itsetuntemusta tarkastellakseen omaa mielialaansa ja sen vaikutusta ympäristöön. (DuBrie 2004, 44.)

Hyvä itsehallinto auttaa esimiestä kontrolloimaan omia tunteenpurkauksia tilanteissa, joissa kaikki ei etene suunnitelmien mukaan. Hyvä esimies ei anna omien satunnaisten negatiivisten tunteiden pilata työpäivää. Sosiaalisesti tietoinen esimies näyttää alaisilleen, että hän välittää näiden hyvinvoinnista ja työpanoksesta. Sosiaalisesta tietoisuudesta on myös apua, kun esimies arvioi, onko alainen sopiva ehdokas tiettyyn työtehtävään. (DuBrie 2004, 44.)

Suhteiden hallinta on tärkeä piirre esimiehessä. Se pitää sisällään ihmissuhteisiin liittyvän taidon kommunikoida vakuuttavasti ja selvästi eri sidosryhmien kanssa. Tehokas esimies käyttää suhteiden hallinta taitoaan innostuneisuuden levittämiseen ja ongelmien ratkaisemiseen. (DuBrie 2004, 44.)

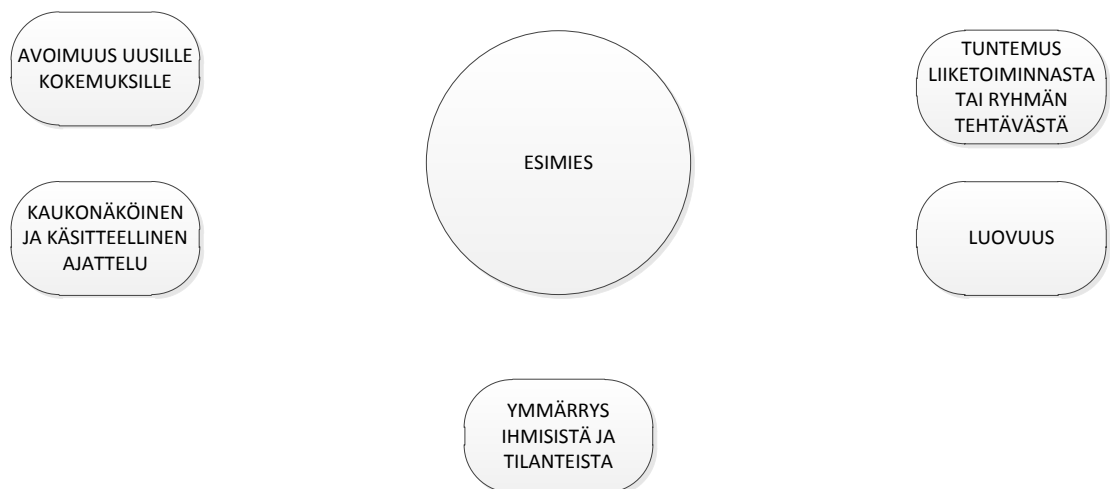
Esimies on henkilö, joka helpottaa muutosta organisaatiossa. Tämän vuoksi esimiehen tulee olla joustava ja sopeutuva selvitäkseen erilaisista muutoksista, kuten teknologian edistymisestä, irtisanomisista, muuttuvasta asiakaskunnasta ja vaihtuvista alaisista. Ilman joustavuutta esimiehen tehokas johtaminen rajoittuu vain muutamaan tapaukseen. (DuBrie 2004, 45.)

Sisäinen kontrolliodotus on sitä, että esimies uskoo olevansa työtä eteenpäin ajava voima ja että he voivat kontrolloida olosuhteita. Tämä auttaa esimiestä ottamaan ohjat omassa työympäristössään. (DuBrie 2004, 45.) Johnsonin, Luthansin ja Hennesseyn (1984, 77) mukaan valvovassa esimiestyössä toimivat esimiehet, jotka omaavat sisäisen kontrolliodotuksen, ovat suuressa suosiossa alaistensa mielestä. Syyksi tähän katsotaan, että tällöin esimies ottaa itse vastuun tapahtumista.

Esimies tarvitsee rohkeutta, jotta hän voi olla oma-aloitteinen ja kohdata työssään esiintyvät haasteet. Hänen täytyy myös olla valmis ottamaan vastuu päätöksistään. Uusien toimintatapojen ehdottaminen vaati rohkeutta, sillä jos toimintatavat epäonnistuvat, katsotaan myös esimiehen epäonnistuneen. (DuBrie 2004, 47.)

#### 4.3 Kognitiiviset tekijät ja johtajuus

Kuviossa 9 nähdään esimiestyöhön vaadittavat kognitiiviset ominaisuudet. Työn vaativuus on lisääntynyt kaikissa työtehtävissä. Työtehtävät ovat muuttuneet asiantuntijamaisiksi ja niissä vaaditaan korkeaa ammattitaitoa. (Moisalo 2010, 17.) Tehokkaan esimiehen täytyy olla työssään teknisesti pätevä, erityisesti silloin, kun hän johtaa alan ammattilaisia. Esimiehen on vaikea ylläpitää hyviä suhteita alaisiinsa, jos tällä ei ole käsitystä työnkuvasta tai alaiset eivät kunnioita esimiehen teknisiä taitoja. (DuBrien 2004, 52.)



Kuvio 9. Kognitiiviset tekijät ja johtajuus (DuBrien 2004, 43)

Organisaation tuntemus on esimiehelle tärkeä työkalu organisaation prosessien ymmärtämiseksi. Organisaation tuntemukseen kuuluu olennaisena osana organisaation jäsenien tunteminen. (Aaltonen – Luoma – Rautiainen 2004, 238.)

Ammattiylpeyden perustana voidaan pitää ammattitaitoa. Jo olemassa oleva ammatillinen taito sekä uusista haasteista selviäminen kehittää henkilön

ammattiympäryyttä. Jos henkilö joutuu organisaationsa alimmalle tasolle suorittamaan pelkästään työn ikävimpää osuuksia, on ammatiiympäryyden kokeminen erittäin vaikeaa. (Moisalo 2010, 23—24.)

Luovuudella rikotaan jäykkää ajattelutapaa, joka estää uusien ideoiden syntymisen (McCauley – Moxley – Van Velsor 1998, 111). Luovuus auttaa esimiestä luomaan omaperäisiä ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiin. Luovat esimiehet nauttivat älykkyyttä stimuloivasta työstä ja pyrkivät kehittämään parannuksia työympäristöönsä. Jotta henkilö voi olla luova, tulee hänen olla tietoa, faktoja ja havainnointikykyä. (DuBrie 2004, 52, 327—328.)

Luovat henkilöt ovat luonteeltaan uteliaita. Uteliaat henkilöt hankkivat tietoa usealta osa-alueelta, eivätkä nämä alueet liity ainoastaan heidän omaan ammattiinsa. Luovuus auttaa henkilöitä olemaan avoimia ja reagoivia toisten henkilöiden tunteille. (DuBrie 2004, 330.)

Ymmärtäminen vaatii esimieheltä hyvää intuitiota ja maalaisjärkeä. Tämä nopeuttaa ongelman ratkaisu prosessia. Se auttaa esimiestä arvioimaan alaisen vahvuuksia ja heikkouksia sekä edistää sopeutumista uusiin tilanteisiin. (DuBrie 2004, 52—53.) Esimiehet, jotka omaavat hyvän intuition ja maalaisjärjen, keräävät monimutkaisesta ympäristöstään tietoja, joiden avulla he ratkaisevat syntyneitä ongelmia (Ket De Vrie 1994, 74).

Esimiehen täytyy ymmärtää päätöstensä ja tekojensa pitkäaikaiset vaikutukset. Kaukonäköinen esimies on tietoinen organisaation lyhyen ajan tarpeista, mutta pyrkii ratkaisemaan nämä väliaikaisilla ratkaisuilla, kunnes löytää pysyvämmän ratkaisun. Käsitteellinen ajattelu auttaa näkemään asioiden kokonaisuudet ja tämä tekee kaukonäköisyydessä mahdollisen. Positiivinen asenne oppimista kohtaan ja avoimuus uusille kokemuksille on yksi tärkeimpiä kognitiivisia johtajan piirteitä. (DuBrie 2004, 53—54.)



#### 4.4 Ammattimaisuuteen liittyviä persoonallisuuden ominaisuuksia

Esimiehen tulee olla ammatillisesti pätevä ja omata oman alansa asiantuntemus. Esimiehen tulee haluta johtaa työyhteisöä ja olla kiinnostunut siitä. Esimies ei saa paneutua liikaa suoritettaviin tehtäviin, vaan hänen täytyy myös muistaa johtaa tiimiänsä. Esimies johtaa keskustelun avulla niin, että hän delegoi tehtäviä, motivoi henkilöstöä, ja välittää tietoa. Esimies tekee päätökset myös kuulematta alaisiaan, sillä hänen on pystyttävä ottamaan vahvasti kantaa. (Järvinen 2001, 21—24.)

Esimiehen tulee myös hyväksyä häntä kohtaavat odotukset, hän on auktoriteetti alaistensa silmissä. Auktoriteettina hänen on myös huolehdittava ja keskusteltava alaistensa tarpeesta. Johtaja on usein alaistensa isä sekä äiti. Luottamuksen herättäminen alaisissa onnistuu kuuntelemalla ja aidolla kiinnostuksella työyhteisön sisäisistä asioista. Reagoinnin tulee kuitenkin tapahtua maltillisesti ja asiayhteyteen sopivalla tavalla. (Järvinen 2001, 61—66.)

##### 4.4.1 Yhteistyökyky

Organisaation toiminnan kannalta on tärkeää, että informaation kulku toimii. Esimiehen tulee huolehtia, että alaiset tietävät mitä he tekevät ja etenkin miksi he tekevät. Motivaatio syntyy työn merkityksen kautta, jolloin organisaatiossa tiedetään oman tekemisen merkitys koko organisaation kannalta. (Järvinen 2001, 27—30.)

Esimies voi omalla roolillaan ja vuorovaikutustaidoillaan vaikuttaa ratkaisevasti alaisten ammattitilpeyden kehittymiseen. Alainen, joka tuntee kiintymystä työhönsä ja pitää työtä haastavana sekä kykyjään vastaavana, on motivoitunut työntekijä. Esimiehen tulee valvoa, että nämä seikat toteutuvat. (Moisalo 2010, 22—23.)

Esimies voi kohdata organisaatiossaan monia ongelmia, riippuen siitä millainen yhteisön historia on, ja mitkä lähtökohdat uusi esimies saa. Yhteisöissä on aina oma sisäinen maailmansa, työntekijät hakevat jopa tiedostamatta

voimia yhteisön sisältä. Yhteisö voi toimia myös esimiestä vastaan. Yhteisön sisällä energia kasautuu negatiivisena ja huhut sekä juonittelut rikkovat työilmapiiriä. (Järvinen, 2001, 52—56.)

Esimies luo alaisiinsa suhteen, joka samalla myös määrää alaisten suhtautumisen esimieheen. Esimiehen tulee tarvittaessa voida irtautua tarpeeksi kauas työyhteisön sisäisestä maailmasta, voidakseen selvittää mahdollisia ristiriitoja. Esimiehen tulee myös osata pysytellä sopivalla etäisyydellä sisäisestä maailmasta, jotta johtaminen onnistuu. (Järvinen, 2001, 57—62.)

Esimies voi sijoittua tiimissään sisälle tai ulos, mistä ulottuvuudesta esimies johtaa tiimiään vaikuttaa tiimin toimivuuteen. Sijoittuminen voi olla myös ylhäällä tai alhaalla. Sisäpuolelle sijoittunut esimies on osa tiimiään jolle alaiset ovat myös kavereita. Tällainen sijoittuminen voi aiheuttaa ongelman päätöksen teossa ja tiimin käskemisessä sen vuoksi että tiimi ei koe esimiestä johtajaksi. Yläpuolelta johtaminen on etäinen tapa johtaa tiimiä, esimies on tällöin tavoittamattomissa. Esimies voi turhaan luoda itselleen ylikorostetun aseman organisaatiossa, jolloin alaiset eivät tunne johtajaa ja johtaja ei alaisia. Tällainen tilanne ei yleensä toimi vaan esimies on korottanut itsensä käskijäpositioon jolloin hän näkee henkilöstön resurssina. Esimies voi asennoitua myös tiiminsä alapuolelle, tukemaan ja luomaan onnistumisen edellytyksiä tiimille. Tässä tilanteessa on kuitenkin muistettava, että esimies ei tee muiden työtä vaan auttaa muita tekemään omat työnsä. (Erämetsä 2009, 65—75.)

Paras mahdollinen sijoittuminen esimiehelle on, sisällä ja ulkona tiimistä. Tällöin esimies on lähestyttävissä ja vuorovaikutuksessa tiiminsä kanssa myös henkilökohtaisella tasolla. Henkilöstö myös tiedostaa esimiehen organisaation edustajaksi ja tietää että heiltä vaaditaan tietyt asiat. Esimies on samalla puolella mutta vaatii alaisiltaan reilusti sen mitä odotetaan. (Erämetsä 2009, 65—75.)

#### 4.4.2 Ongelmanratkaisukyky ja ajanhallinta

Esimiehen tulee jatkuvasti tehdä havaintoja ja seurata työyhteisöä. Esimiehen tulee tietää mitä työyhteisössä tapahtuu, ongelmien ilmetessä pitää punnita mistä ongelmat johtuvat. Ongelmiin puututaan niiden syihin paneutumalla, ja esimies arvioi miten ongelmat vaikuttavat työntekoon ja työyhteisöön. Ongelmatilanteet voivat johtua esimerkiksi työ yhteisön tyytymättömyydestä tiettyyn työntekijään, tai tietyn työntekijän henkilökohtaiset ongelmat aiheuttavat ongelman. Ratkaistaessa ongelmaa esimies voi päättää millä toimenpiteillä hän ratkaisee ongelman. Lähtökohtaisesti esimies voi puuttua ongelmien ennen kuin hänellä on riittävää näyttöä ongelman aiheuttavasta tekijästä. Yksilöistä johtuvat ongelmat ratkaistaan esimiehen ja alaisen kesken. Yhteisölliset ongelmat ratkaistaan ongelman aiheuttavien henkilöiden kesken, esimiehen tulee tutkia ja kysyä mihin ongelmat pohjautuvat. (Järvinen, 2001, 89—91.)

Tehokkaan ajanhallinnan tärkeitä piirteitä ovat suunnitelmallisuus, omien arvojen systemaattinen noudattaminen ja joustavuus. Melkein jokaisessa organisaatiossa esimiehellä on jatkuvaa tai ajoittaista työkuormitusta. Kiire voi ilmentyä tuotantotoimintaan liittyvien asioiden päättämättömyytenä, jatkuvina virheinä, ahdistuneena ja epämieluisena ilmapiirinä ja epätietoisuutena. Tällaiset asiat voivat pahimmassa vaikuttavat negatiivisesti esimiehen uskottavuuteen ja arvostukseen. (Moisalo 2010, 111.)

Esimiehen tulee luoda työympäristöönsä jatkuvuutta ja turvallisuutta. Alaiset eivät kunnioita kiireen alla panikoivaa, harkintakykynsä menettävää esimiestä. (Moisalo 2010, 112.) Kiireen käsittelyssä avainasemassa on asioiden organisointi. Tällöin voidaan kiireeseen vaikuttaviin tekijöihin etsiä systemaattisesti ratkaisuja. Jos nämä asiat ovat henkilöllä kaoottisesti omassa mielessään, on ratkaisujen löytäminen täysin sattumasta kiinni. (Moisalo 2010, 113.)

## 5 REKRYTOINTI JA HENKILÖARVIOINTI

### 5.1 Rekrytoinnin määritelmä ja rekrytointiprosessi

Rekrytoinnilla vaikutetaan merkittävästi yrityksen tulevaisuuteen, niin strategisten tavoitteiden saavuttamisen kuin tavoitellun yrityskulttuurin kannalta. Rekrytointi on keino hankkia uutta osaamista. Rekrytointi kattaa niin ulkoiset kuin sisäiset rekrytoinnit. Se sisältää kaikki ne toimenpiteet ja valinnat, joilla pyritään saada oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin — tai joskus niistä pois. Rekrytointitarpeet huomataan, kun työpaikalla jokin tehtävä jää tekemättä kokonaan, tai sitä joudutaan jatkuvasti hoitamaan erilaisin tilapäisratkaisuin. (Helsilä – Salojärvi 2009, 119—120.)

Haastattelu on yleisin valintamenetelmä. Muitakin valintamenetelmiä on, kuten: ryhmäarvioinnit, työnäytteet sekä työn simulointi, henkilö/soveltuvuusarviointi, referenssit ja grafologia eli käsialatutkimus (käytössä Ranskassa) (Helsilä - Salojärvi 2009, 134). Valintaprosessi päättyy yleensä työnantajan ja työnhakijan väliseen neuvotteluun, jossa hakijalle tehdään tarjous. Mikäli hakija hyväksyy tarjouksen, päädytään työsopimuksen laatimiseen. Yleensä työsuhde aloitetaan koeajalla, joka lain mukaan voi olla enintään kuuden kuukauden pituinen. Koeaika mahdollistaa molemminpuolisen tutustumisen ja mahdollistaa työsuhteen purkamisen molempien osapuolten taholta koeaika perusteella. Lopullisten valintojen jälkeen ilmoitetaan kaikille hakijoille siitä, että valinnat on tehty ja kiitetään heitä mielenkiinnosta. Rekrytointiprosessin aikaisemmissa vaiheissa tulee myös ilmoittaa valitsematta jääneille tilanteesta. (Helsilä – Salojärvi 2009, 137.)

Valintojen lopussa on tärkeää arvioida rekrytointiprosessin onnistuminen tämän hetkiseen tilanteeseen asti. Arvioinnin kohteena voi olla aikatauluissa pysyminen, valinnan selkeys ja minkälainen kuva organisaatiosta on välitetty hakijoille. Rekrytointiprosessista voi pyytää palautetta hakijoilta ja vähintään valituiksi tulleilta. (Helsilä – Salojärvi 2009, 137.)

## 5.2 Henkilöarvioinnin määritelmä ja menetelmät

Henkilöarviointi on yksittäisestä henkilöstä tehtävä tutkimus, tutkimukseen käytetään tarkoitukseen kehitettyä systemaattista menetelmää (Honkanen, 2005, 12—13). Henkilöarvioinnilla tarkoitetaan, esimerkiksi osaamisen määrittely. Henkilöä voidaan myös arvioida muiden ominaispiirteiden kannalta (Syrjänen 2007, 2—3 ). Rekrytoinnissa apuna voidaan käyttää henkilöarviointia, arvioinnin tarkoituksena on mitata ja kartoittaa hakijan ominaisuuksia, osaamista ja työssä suoriutumista (Honkanen 2005, 12), mutta henkilön persoonallisia ominaisuuksia voidaan myös mitata (Syrjänen 2007, 6—7). Henkilöarviointia tehtäessä on arvioijalla oltava tehtävään vaadittava pätevyys. Käytettävät menetelmä on voitava kuvata, henkilöarviointimenetelmän tulee olla ehdottoman luotettava. Yksi henkilöarviointimenetelmä ei riitä mittaamaan henkilön osaamista ja ominaisuuksia, menetelmän tukena tulee olla ainakin haastattelu. (Honkanen 2005, 12—13.) Henkilöarviointi antaa organisaatiolle objektiivista tietoa, jota tarvitaan sopivan ehdokkaan löytämiseen (Talentor 2011).

Henkilöarviointia pidetään yhtenä tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen välineistä. Henkilöarviointia käytetään silloin, kun organisaation valitsee uutta henkilöstöä, arvioi nykyisen henkilöstön suoriutumista työtehtävistään ja kun pyritään kehittämään henkilöstön osaamista. (Suomen Psykologiliitto 2011.)

Henkilöarviointi on yksittäisestä henkilöstä tehtävä tutkimus, tutkimukseen käytetään tarkoitukseen kehitettyä systemaattista menetelmää. Rekrytoinnissa apuna voidaan käyttää henkilöarviointia, arvioinnin tarkoituksena on mitata ja kartoittaa hakijan ominaisuuksia, osaamista ja työssä suoriutumista. Henkilöarviointia tehtäessä on arvioijalla oltava tehtävään vaadittava pätevyys. Käytettävät menetelmät on voitava kuvata, henkilöarviointimenetelmän tulee olla ehdottoman luotettava. Yksi henkilöarviointimenetelmä ei riitä mittaamaan henkilön osaamista ja ominaisuuksia, menetelmän tukena tulee olla ainakin haastattelu. (Honkanen 2005. 12—13.)

Arvioinnin välineinä voidaan käyttää esimerkiksi välitöntä havainnointia. Välitöntä arviointia on työssä suoriutumisen arviointi esimiehen toimesta. Välit-

töman arvioinnin tulokset ovat konkreettisia ja työhön liittyviä. Välittömän arvioinnin tulokset voivat jäädä vajaiksi, sillä seurantaan käytetty aika ei välttämättä riitä todellisen profiilin kartoitukseen. Seuranta-aikaan liittyen on yleistä että uudet työntekijät ovat aluksi koe-ajalla, mutta koe ajan pituus ei välttämättä ole riittävä työntekijän ominaisuuksien arvioimiseksi. (Honkanen 2005, 26—28.)

Henkilöarviointi menetelmän tulee perustua tiettyihin kriteereihin joiden perusteella hakijaa arvioidaan. Työnkuva ja vaatimustaso ovat hyviä lähtökohtia joiden perusteella kriteerejä määritellään. Kuitenkin käytettäessä henkilöarviointi menetelmää on tulosten oltava virheettömiä ja arvioinnin suorittajien on oltava päteviä. (Honkanen 2005, 12—15.)

Ominaisuuksia selvittävää arviointia kutsutaan kompetensseihin keskittyväksi arvioinniksi (Honkanen 2005, 35—36). Varsinaiset kompetenssit ja alikompetenssit kuvaavat sellaisia yksilön oppimia käyttäytymis- tai toimintavalmiuksia (kykyjä, taitoja, osaamista), joiden avulla hän kykenee suorittamaan jonkin tehtävän tai roolin työssään onnistuneesti ja tavoitteeseen päästen (Honkanen 2005, 45).

Inventaarit ovat järjestelmällinen tapa kartoittaa asioita joita halutaan tietää. Halutut asiat selvitetään suorilla kysymyksillä ja väittämillä, ja vastausvaihtoehdot ovat rajattuja. Inventaarit voivat sisältää myös kysymyksiä tai väittämiä, joista ei voi suoraan päätellä, mitä asioita niillä loppujen lopuksi halutaan selvittää. Niiden tulkinta perustuu joko johonkin teoreettiseen viitekehykseen tai empiiriseen tutkimukseen, jossa vastaukset kytketään johonkin käyttäytymismalliin. (Honkanen 2005, 118.)

Henkilön yleisiä käyttäytymispiirteitä, motiiveja ja ajattelutapoja mittaavia testejä kutsutaan persoonallisuuden testeiksi. Lomakepohjaisten persoonallisuuden testien tulokset ovat testattavan henkilön omia arviointeja ja havaintoja itsestään. 1990-luvulla suoritettut analyysit ovat osoittaneet, että persoonallisuudella on suuri merkitys työmenestyksessä. On hyvä muistaa, että persoonallisuuden testit eivät silti yllä tuloksiltaan työhaastattelujen tasolle. Luotettavasti laadittujen, tieteelliset kriteerit täyttävien persoonallisuustestien

tulokset ovat osoittautuneet pysyviksi ajankohdasta riippumatta. Tämä johtuu siitä, että henkilön persoonallisuus säilyy monelta osalta muuttumattomana lapsuudesta vanhuusikään asti. (Niitamo 2002, 124.)

Tämän opinnäytetyön lopputuloksena tulee olemaan kyselylomakkeeseen, eli inventaariin, perustuva persoonallisia ominaisuuksia mittaava testi. Persoonallisuuden ominaisuuksia mittaavaa testin tuloksia voidaan pitää luotettavana, sillä persoonallisuus säilyy monelta osin muuttumattomana nuoruusiästä vanhuusikään.

### **5.3 Henkilö- ja soveltuvuusarviointitestit rekrytinnin apuna**

Henkilöä voidaan testata erilaisten henkilö- ja soveltuvuusarviointien avulla työn edellytysten, koulutus-, tai muun ammatillisen kehittämisen tarpeen selvittämiseksi. Testaajan on oltava varma, että käytössä on luotettavat testausmenetelmät ja että niiden suorittajat ovat asiantuntevia. Testaajan on pyynnöstä annettava testattavalle maksutta testin tulos. Jos tulos on annettu suullisena, täytyy testattavalle selvittää sen sisältö. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004)

Lain rikkomisesta tuomioistuin voi määrätä sakkorangaistuksen henkilöarvioinnin toimeksiantajalle. Lakiteksti ei määritä henkilöarviointimenetelmien luotettavuuden teknisiä tunnusmerkkejä. Voidaan olettaa, että lain tarkoitus on ohjata toimialan periaatteita ja käytäntöjä. Monet asiat, kuten asiantuntijat, tutkijat, julkisuus, yleisö ja oikeustapaukset, tulevat vaikuttamaan tulevaisuudessa siihen, mitä henkilöarviointimenetelmien luotettavuudella tarkoitetaan. (Niitamo 2002, 127—128.)

Käsitlemme työssämme henkilöarviointia, koska lopputuloksena on henkilöarviointiin käytettävä väline. Henkilöarviointia tehtäessä on tunnettava henkilöarviointia koskevat säädökset ja ohjeistukset, jotta lopputuloksena on luotettava henkilöarvioinnin väline.

## 6 KVALITATIIVINEN TUTKIMUS

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään haastattelemalla aiheen asiantuntijoita, haastattelut voidaan toteuttaa ns. syvä haastatteluina tai ryhmätilanteessa. Aineiston keruu tilanteessa on tärkeää että tutkija yrittää ymmärtää tiettyä ilmiötä, eikä sotke omia näkemyksiään aiheeseen. (Tilastokeskus, 2011.)

Kvalitatiivinen tutkimus kuvaa tiettyä toimintaa tai sen avulla pyritään selvittämään tiettyjä ilmiöitä. Kvalitatiivisen tutkimuksen taustalla täytyy olla hyvä teoriapohja tutkittavasta aiheesta jotta tutkimus ei jää olettamuksiksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia tarkastellaan teorian valossa, jotta tutkimukselle saadaan luotettavuutta. (Silius – Tervakari, 2006.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääpaino on määrällisten tulosten sijaan, laadullisiin mielipiteitä ja haastatteluja sisältävään materiaaliin. Kvalitatiivinen tutkimus tähtää johtopäätösten tekemiseen, sillä voidaan selvittää oletuksia ja odotuksia tutkittavasta aiheesta. (Taloustutkimus Oy 2011.)

Käytimme työssämme kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, sillä mielestämme persoonallisuuden ominaisuuksien selvittäminen ei ole mahdollista kvantitatiivisen tutkimuksen kautta. Kvalitatiivinen menetelmä sopi työhömmme, koska tarkoituksena oli saada kokemuspohjaista tietoa esimiestehtävissä toimivilta henkilöiltä.



## 7 AINEISTONKERUUMENETELMÄT JA KÄSITTELY

### 7.1 Haastattelun määritelmä

Haastattelun on tarkoitus välittää haastateltavan henkilön ajatuksia, käsityksiä, kokemuksia ja tunteita. Yksinkertaisesti määriteltynä haastattelu on keskustelua, jolla on ennalta määrätty tarkoitus. Haastattelu sisältää kielellisen ja ei-kielellisen kommunikaation. Näiden avulla välitetään haastattelijalle ajatukset, asenteet, mielipiteet, tiedot ja tunteet. Haastattelutilanteessa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelu suoritetaan kasvotusten. (Hirsijärvi – Hurme 2009, 41—42.)

Haastattelua käytetään, kun halutaan tietää henkilön mielipide jostain tietystä asiasta. Haastattelu on keskustelua, joka tapahtuu haastattelijan aloitteesta ja hänen ehdoillaan. Haastattelija pyrkii keskustelun avulla saamaan selville haastateltavalta asiat, jotka kuuluvat tutkimuksen aihepiiriin. (Eskola – Vastamäki 2010, 26.)

Haastattelut keskittyvät tiedon keräämiseen ja näin ollen ne ovat ennalta suunniteltua toimintaa. Haastattelut tapahtuvat pääasiallisesti haastattelijan ehdoilla. (Hirsijärvi – Hurme 2009, 42). Kuviosta 10 nähdään haastattelutilanteelle ominaisimmat piirteet.

Ennalta suunniteltu, haastattelija on tutustunut tutkimusongelmaansa käytännössä ja teoriassa. Tarkoituksena on saada luotettavaa tietoa.

Haastattelija panee alulle haastattelun ja ohjaa haastattelutilannetta.

Haastattelija ylläpitää haastateltavan motivaatiota haastattelutilanteessa.

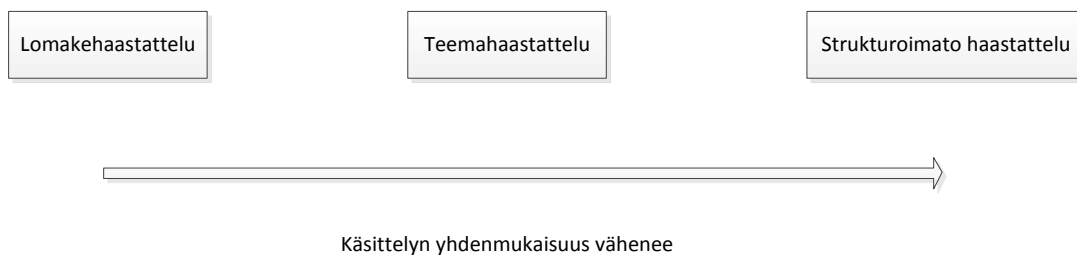
Haastattelijan oma rooli on haastattelijalle selvä, mutta se selvenee haastateltavalle haastattelun kuluessa.

Haastateltava luottaa siihen, että haastattelussa annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti.

Kuvio 10. Haastattelutilanteen luonteenomaiset piirteet (vrt. Hirsijärvi–Hurme 2009, 42)

## 7.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa teemat on määritelty etukäteen, mutta kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella. Kaikki teemat käydään haastateltaessa läpi, mutta niiden laajuus on haastattelukohtaista. (Eskola – Vastamäki 2010, 28—29.) Fieldingin (1996) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa (teemahaastattelu) kysymysten muoto on kaikille sama, mutta haastattelija voi vaihtaa kysymysten järjestystä. Eskola ja Suoranta (1998) toteavat, että puolistrukturoidussa haastattelussa vastauksia ei ole sidottu ennalta määrättyihin vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat vastaavat omin sanoin kysymyksiin, jotka ovat kaikille samat. Robsonin (1995) mukaan kysymykset ovat ennalta valittuja, mutta niiden sanamuotoa voidaan vaihtaa. Puolistrukturoidussa haastattelussa jokin haastattelun näkökulma on lyöty lukkoon (Hirsijärvi – Hurme 2009, 47). Kuviossa 11 tulee esille mihin teemahaastattelu sijoittuu haastattelumenetelmissä.



Kuvio 11. Teemahaastattelu suhteessa lomakehaastatteluun ja strukturoimattomaan haastatteluun (Hirsijärvi – Hurme 2009, 47)

Kohdennettu haastattelu (the focused interview) eroaa muista tutkimushaastatteluista. Kohdennetussa haastattelussa tiedetään haastateltavien kokeneen tietyn tilanteen. Tutkija on selvittänyt alustavasti tutkittavan ilmiön tärkeitä osia, rakennelmia, prosesseja ja kokonaisuutta. Tämän sisältöanalyysin perusteella hän on päätenyt erilaisiin oletuksiin tilanteen seurauksista siinä mukana olleille. Haastattelu suunnataan haastateltavien henkilöiden mielipiteisiin ja kokemuksiin tilanteista, jotka haastattelija on jo ennalta analysoinut. (Merton – Fiske – Kendall 1956, 3—4.)

Teemahaastattelu poikkeaa Mertonin, Fiske ja Kendallin kohdennetusta haastattelusta, sillä siinä ei edellytetä kokeellisesti aikaansaattua yhteistä kokemusta. Teemahaastattelussa pyritään tutkimaan kaikkien haastateltavien ajatuksia, uskomuksia ja tunteita. Teemahaastattelu ei sido haastattelua kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen luokkaan. Haastattelukertojen määrä tai aiheen syvällisyys ei ole teemahaastattelussa olennaista. Teemahaastattelussa kaikkein olennaisinta on, että haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa ja että haastateltavien tulkinnat ja asioille antamat merkitykset tulevat esille. (Hirsijärvi – Hurme 2009, 48.) Käytimme opinnäytetyössämme haastattelumenetelmänä teemahaastattelua, sillä haastatteluissa kartoitettiin esimiesten omaa käsitystä esimiestyöstä.

Teemahaastattelussa käytettävät kysymykset voidaan hankkia usealla tavalla. Yleisin tapa on, että haastattelija valitsee kysymykset intuition perusteella. Luova ajattelu ideoinnissa on tärkeää, mutta kun kysymykset perustuvat pelkästään tutkijan juuri sillä hetkellä mieleen juolahtaneisiin asioihin, ovat ne pääasiassa ennakkokäsityksiin perustuvia, eivätkä johda analyyttiseen tulokseen. Teemat voidaan etsiä kirjallisuudesta, aikaisemmista tutkimuksista ja

erilaisista alaan liittyvästä kirjallisuudesta. Näiden avulla tutkija pysyy muodostamaan kysymyksensä yhdistelemällä käytössä olevaa materiaalia. On myös mahdollista johtaa teemat suoraan kirjallisuudesta. Tällöin teoreettinen käsite muutetaan mittavaan muotoon, eli haastatteluteemoiksi. (Eskola – Vastamäki 2010, 35) Haastattelussa käsitellyt teemat, ja teemoissa esiintyvät kysymykset, rakensimme kirjallisuuden avulla. Itse haastattelutilanteissa esille nousi uusia, syventäviä jatkokysymyksiä, joita emme osanneet ennakoida suunnitella. Näiden jatkokysymysten avulla saimme tarkempaa tietoa valituista teemoista.

Haastateltavien määrä on täysin riippuvainen tutkimusaiheesta, tutkimuksen laadusta, oman oppilaitoksen säädöksistä sekä käytettävistä analyysimenetelmistä. Haastattelujen määrästä tulee sopia tutkimuksen ohjaajan kanssa. Kun haastatteluissa alkaa ilmetä toistoa, eikä mitään uutta asiaa tule esille, on haastatteluja todennäköisesti tehty riittävästi. (Eskola – Vastamäki 2010, 42.)

### **7.3 Haastattelun rakentaminen**

Teorian pohjalta rakensimme haastattelun, joka pitää sisällään yhdeksän eri teemaa (Liite1). Teemoiksi valitsimme taustakirjallisuuden perusteella: vastuun ja vastuunjakamisen, oman oppimisen ja palautteensietokyvyn, työhyvinvoinnin, perehdyttämisen, tiedon soveltamisen, esimiehen roolin, yhteistyökyvyn ja motivoimisen, ongelmanratkaisun ja ajanhallinnan.

Kyky kantaa ja jakaa vastuuta on esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia. Ilman näitä henkilö ei pysty toimimaan esimiestehtävässä, koska vastuu tiimin asioista ja tehtävien delegointi on suuri osa esimiestyötä.

Esimies on jatkuvasti ylemmän johdon, alaisten ja asiakkaiden jatkuvan arvioinnin kohteena ja käsittelee päivittäin suuria määriä palautetta näiltä sidosryhmiltä. Tämän vuoksi hyvä palautteensietokyky on tärkeä ominaisuus. Vaikka henkilö toimii esimiestehtävässä, ei se tarkoita että hän tietää ja taitaa

alan täydellisesti. Jatkuva itsensä kehittäminen pitää huolen siitä, että esimies on mukana ajassa ja uusissa toiminta tavoissa.

Teoriassa kävi ilmi että työhyvinvointi ja perehdytys on esimiehen vastuulla. Mielestämme on tärkeää että esimies omaa ymmärryksen työhyvinvointiin ja perehdytykseen liittyvistä asioista.

Esimiehet jotka ovat hyvin perillä alastaan ja ovat koulutettuja esimiestehtävään pystyvät tekemään loogisia ja kestäviä ratkaisuja työympäristössä. Halusimme saada tietää milloin esimiehet soveltavat teoriasta saatua tietoa ja milloin kokemuksen pohjalta hankittua osaamista. Mielestämme oli olennaista tietää osattiinko ratkaisuja tehdä luovasti. Tämän vuoksi yhdeksi alueeksi valittiin tiedon soveltaminen.

Ravintola-alalla esimies ei johda kulisseista, vaan toimii osana tiimiä. Tällöin esimiehen rooli työyhteisössä korostuu. Halusimme saada tietää, millaisen kuvan esimies haluaa itsestään alaisilleen luoda, ja miten hän haluaa sijoittua työyhteisössä. Osana tiimiä esimiehen tulee kyetä motivoimaan alaisiaan ja olemaan yhteistyökykyinen.

Samoin kuin vastuu ja vastuunjakaminen, myös ongelmanratkaisu ja ajanhallinta kuuluvat esimiehen jokapäiväiseen työhön ja ilman näitä ominaisuuksia henkilö ei pysty työskentelemään tehokkaasti esimiehenä.

#### **7.4 Aineistonkeruu ja analyysi**

Aineisto kerättiin haastattelemalla kolmea ravintola-alan esimiestehtävissä toimivaa henkilöä. Haastateltavien valintaan vaikutti useat tekijät. Yksi haastateltavista valittiin työkokemuksen perusteella, sillä hän oli työskennellyt ravintola-alalla noin kymmenen vuotta ja esimiestehtävistä hänellä oli kokemusta noin kaksi ja puoli vuotta. Haastateltava on saanut yrityksen puolesta virallista esimieskoulutusta, joka otettiin huomioon haastateltavaa valittaessa.

Eräs haastateltavista valittiin toimeksiantajan pyynnöstä. Valintaperusteeksi tuli myös se että hän toimii tasokkaan hotellin ravintolan ravintolapäällikkönä. Hänellä oli korkeakoulututkinto ravintola-alalta. Valintaamme vaikutti myös se että halusimme saada kattavan kuvan ravintola-alan eri osista.

Yksi haastateltavista toimi esimiestehtävässä, mutta hänellä ei ollut esimieskolutusta. Hänet valintaansa vaikutti myös se että hän oli toiminut useissa ravintola-alan yrityksissä. Halusimme selvittää millainen näkemys hänellä oli esimiestyöstä.

Haastateltavien toimenkuvat ovat pub-ravintolasta ala-carte ravintolaan. Valitsemalla haastateltavat erilaisista ympäristöistä voitiin verrata pätevätkö esimiestyössä ilmenevät ominaisuudet ravintola-alan eri osa-alueilla. Haastattelimme vain kolmea henkilöä koska näiden haastatteluiden jälkeen huomasimme haastateltavien vastauksissa paljon yhteneväisyyksiä. Tämän vuoksi emme katsoneet tarpeelliseksi haastatella useampaa esimiestä.

Haastatteluihin varattiin aikaa 60 minuuttia, mutta itse haastattelutilanteet kestivät n. 40—50 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin. Litteroituja haastatteluita verrattiin toisiinsa ja näistä poimittiin esimiesten näkemykset. Näkemyksiä verrattiin kerättyyn teoriaa, jotta saimme tietää, vastasiko esimiesten antamat vastaukset teoriasta saatuja väitteitä. Näin saimme kuvan esimiestyöhön liittyvistä persoonallisuuden ominaisuuksista. Haastattelukysymykset valitsimme teoriasta nousseiden osa-alueiden perusteella. Haastatteluista saimme teorian lisäksi tietoa lopullisen esivalintalomakkeen kysymyksiä varten.

## **8 HAASTATTELUIDEN TULOKSET**

### **8.1 Vastuu ja vastuun jakaminen**

Haastateltavat pyrkivät jakamaan vastuun yksiköissään pääsääntöisesti henkilökunnan osaamisen mukaan, mutta mieltymykset otetaan myös huomioon. Jokaisessa toimipisteessä esimiehet pyrkivät ottamaan huomioon mahdollisimman paljon alaistensa mielipiteitä ja näkökulmia ennen käytännön toimenpiteitä koskevia päätöksiä. Henkilökunnan kehitysideat otettiin myös huomioon jokaisessa yksikössä.

Päätösten seurauksien ennakkoinnissa haastateltavat pyrkivät punnitsemaan päätöstensä hyötyjä ja riskejä. Tavoitteena on yksikön ja sen asiakkaiden kannalta paras ratkaisu, mutta kaikkien päätösten seuraamuksia ei pystytä ennakoimaan. Asioiden suunnittelu on riskien arvioinnissa avain asemassa. Epäonnistumiset käsitellään systemaattisesti ja yritetään löytää kohta jossa virhe tapahtui. Lopputuloksesta huolimatta esimies kantaa aina vastuun.

Eri ketjuilla on erilaiset toimintamallit. Joissain yksiköissä henkilökunnan omaan työhön liittyvät asiat voivat olla pitkälle ohjeistettuja, kun taas toisaalla voidaan henkilöstölle antaa vapaat kädet. Kuitenkin voidaan olettaa, että jokaisella ketjulle on tärkeintä että henkilökunnan toiminta on tehokasta.

### **8.2 Oma työmotivaatio, oppiminen ja palautteensietokyky**

Haastateltavat pitivät oman työmotivaationsa tärkeimpinä ylläpitäjinä asiakkaita ja asiakkailta saatua palautetta. Itsensä kehittäminen ammatillisesti, työn haastavuus sekä oman työn tulosten näkeminen nousivat myös esille. Haastateltavat pitivät asiakkailta ja henkilökunnalta saatua palautetta tärkeänä motivaation ja itsensä kehittämisen kannalta. Sekä positiivinen että negatiivinen palaute vaikuttavat haastateltavien mielestä rakentavasti heidän työhönsä.

Työn raskautta ei pidetty motivaatiota laskevana asiana, normaali tilanteessa raskaana pidetty kiire ymmärrettiin haastateltavien keskuudessa jopa moti-

vaatiota ja työtehoa nostavana tekijänä. Työmotivaation ylläpitäminen tuli haastateltavien halusta kehittyä urallaan sekä halusta tehdä työtä. Motivaatio kumpuaa työssä tapahtuvista onnistumisista ja niistä saadusta positiivisesta palautteesta, tämä itsessään motivoi työskentelemään hyvin.

Teoriassa esille tulleet valta, auktoriteetti, asema ja edut eivät haastateltavien mukaan olleet tärkeitä oman motivoinnin kannalta. Rahaa pidettiin oletusarvoisesti syynä siihen miksi työtä tehdään, mutta se ei ollut motivoinnin kannalta tärkeää.

Haastateltavat pitivät oppimisen ja työssä kehittymisen kannalta tärkeänä asioiden jakamista kollegoiden kesken. Erilaiset koulutukset, alan julkaisut ja käytännön kautta oppiminen olivat haastateltavien mielestä keskeisiä oman kehittymisen kannalta. Käytännön tekeminen nousi esiin tärkeänä oppimisen ja kehittymisen työkaluna, teoreettinen tieto on esimiesten mielestä jollakin tapaa välttämätöntä käytännön tekemisen onnistumiseksi. Haastateltavien mielipiteet omasta oppimisesta ja kehittymisestä poikkesivat hieman toisistaan. Kehittymistä ja oppimista pidettiin jatkuvana prosessina, pinnalle nousi pelisilmän, tiedon ja oman osaamisen jakamisen kehittyminen. Oma oppimista ja kehittymistä ei varsinaisesti seurattu, oppimiset huomattiin oman toiminnan helpottumisen kautta.

Palautteen saamisen katsottiin olevan erittäin tärkeää oman työskentelyn kannalta, kukaan haastateltavista ei nähnyt palautteen saamista negatiivisen palautteen laadusta ja muodosta riippumatta. Palaute nähtiin itseä, työskentelyä ja motivaatiota kehittävänä tekijänä. Palautteeseen reagoiminen vaati esimiesten mielestä sen sisäistämistä ja esille nousseiden asioiden käsitteilyä, jotta esimerkiksi negatiivisen palautteen vaatimat muutokset voidaan toteuttaa.



### 8.3 Työhyvinvointi ja perehdyttäminen

Haastateltavat pyrkivät seuraamaan alaistensa työhyvinvointia, Työuupumuksen tai konfliktien ilmetessä haastateltavat pitivät ensisijaisen tärkeänä puuttua ongelmiin mahdollisimman pian niiden ilmenemisen jälkeen. Avointa keskustelua pidettiin erittäin tärkeänä ongelmien ratkaisussa, ratkaisuksi mainittiin myös työterveyteen ohjaaminen. Ongelmista riippuen esimiehet pitivät tärkeänä että niistä puhutaan. Mahdollisen henkilöstön välisen konfliktien ratkaisemiseksi esimiehet keskustelisivat osapuolten kanssa erikseen ja sen jälkeen yhdessä. Ristiriidat työntekijöiden kesken, myrkyttävät koko työyhteisön ilmapiiriin.

Esimiesten mielestä avoin ja rento työilmapiiri on ihanteellisin tila työyhteisössä. He pyrkivät luomaan tätä erilaisilla yhteisillä palaverilla, avoimuudella, huumorilla sekä yhteisillä iltamilla. Työhyvinvoinnin kannalta esimiehet pitivät tärkeänä luonnollista keskustelua esimerkiksi työillan jälkeen, tai kuumien kyselyä.

Haastatteluista selvisi että perehdyttäminen on periaatteessa jokaisen kaueemmin talossa työskennelleen henkilön suoritettavissa, mutta pääasiallinen vastuu perehdyttämisestä on ravintolapäälliköllä ja vuoropäälliköllä. Molemissa yrityksissä oli käytössä jonkinlainen perehdytys järjestelmä, tai ohjeistus. Työturvallisuus asiat kuuluvat osana perehdytykseen mutta ne nähtiin myös osittain puutteellisina. Perehtyminen työpaikan toimintoihin vaati esimiesten mukaan myös työntekijän omaa innostusta.

### 8.4 Persoonalliset ominaisuudet ja tiedon soveltaminen

Haastateltavien mukaan kiire ja paineen alla työskentely paransi työn tehokkuutta. Kun esimies tiedostaa oman suorituskäytönsä ja järjestelmällisyyden merkityksen tehtävien hoidossa, työskentely paineen alla helpottuu. Haastatteluista ilmeni että asiakas ei saa huomata kiirettä työskentelyssä.

Esimiesten mukaan johdon ja alaisten välinen luottamus syntyy kun esimies toimii esimerkkinä alaisille eikä vaadi sellaista mitä itse ei voisi tehdä. Luottamus syntyy myös avoimuuden neuvomisen ja lupauksen pitämisen kautta. Esimiehen on myös nähtävä alaiset tasa-arvoisina.

Haastatteluista ilmeni että eettisyys vaikuttaa päätöksen tekoon lähinnä ekologisia materiaaleja suosimalla, kierrättämällä sekä tasa-arvon mukaisella kohtelulla. Esimerkiksi käytetään biohajoavia materiaaleja ja työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti ihon väriin ja seksuaaliseen suuntautumiseen katsomatta.

Persoonallisuuden piirteet, joita haastateltavat pitivät tärkeinä, olivat: luotettavuus, luontainen auktoriteetti, inhimillisyys, päätöksentekokyky, kritiikin sieto ja vastuun kantaminen. Esimiehenä oleminen vaati haastatteluiden perusteella myös tietynlaista luontaista johtamiskykyä. Huumorin rooli työyhteisössä katsottiin olevan erittäin tärkeä hyvän työilmapiirin säilyttämiseksi.

Haastateltavien mukaan esimiehen tulisi omata sekä ammatillinen että esimieskoulutus, sillä molemmissa käsitellään sellaisia näkökulmia joita ei muuten tulisi ajateltua. Ammatillinen koulutus on näistä kahdesta tärkeämpää, sillä esimies ei ole uskottava, jos hän ei osaa alan perusasioita.

Luovuus näkyy esimiehen työssä parhaiten silloin, kun vireystila on hyvä. Luovuuden avulla täytyy pyrkiä ratkaisemaan tilanteet niin, että lopputulos on paras mahdollinen. Parhaiten luovuus tulee esille erilaisissa ongelmanratkaisutilanteissa.

## **8.5 Esimiehen rooli, yhteistyökyky ja motivoiminen**

Haastateltavien mukaan esimiehen oma mielentila ei saisi vaikuttaa palautteen ulosantiin. Palaute tulisi aina antaa asiallisesti ja esimiehen tulisi asettaa itsensä alaisen asemaan. Haastateltavat myönsivät, että heidän omalla kohdallaan hyvä mieli aiheuttaa sen, että palaute annetaan monisanaisemmin kuin taas paha mieli aiheuttaa hieman harvasanaisemman palautteen.

Alaisten motivoinnista haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että palaute on kaikkein tärkein motivoinnin työkalu. Alaisten kanssa tulisi järjestää erilaisia palaverieita, joissa ilmapiiri on avoin ja keskusteleva. Näiden avulla voidaan kerrata kuluneita tapahtumia ja alaiset saavat rakentavaa palautetta. Lisäksi erilaiset palkitsemiset, yhteiset koulutukset sekä henkilökunnan yhteinen il-lanvieto osoittaa henkilökunnalle, että työstä saa irti muutakin kuin rahaa.

Esimiehen tulisi sijoittua työyhteisössään tiimin sisäpuolelle, mutta silti pitää alaisiinsa hieman etäisyyttä. Tätä perusteltiin esimiehen auktoriteetin säilymi-sellä. Jos henkilökunnassa työskentelee esimiehen hyvä ystävä, tulee esi-miehen käyttäytyä häntä kohtaan kuin ketä tahansa muuta työyhteisön jäsen-tä kohtaan. Niin esimiehen, kuin alaisenkin tulee pystyä erottamaan työaika ja vapaa-aika.

Ihanteellista suhdetta alaisen ja esimiehen välillä haastateltavat kuvailevat sellaiseksi, jossa esimiehen ja alaisen välillä on rento ja avoin ilmapiiri ja jos-sa työntekijästä on mukava saapua töihin, sekä työskennellä esimiehen kanssa.

## **8.6 Ongelmanratkaisu ja ajanhallinta**

Ongelmien syntyessä, haastateltavat pyrkivät puuttumaan niihin välittömästi. Tähän vaikuttaa myös ongelmien laatu—ovatko ne rakenteellisiin asioihin liittyviä, vai henkilöstöön liittyviä? Henkilöstöön liittyviin ongelmiin puututaan välittömästi ja niitä pyritään ratkaisemaan keskustelemalla ja seuraamalla työskentelyä. Rakenteelliset ongelmat vaativat erilaisen, tapauskohtaisen käsittelyn. Avoin ja keskusteleva ilmapiiri ehkäisee ongelmien syntymistä.

Ajanhallintaa pidettiin esimiestyössä tärkeänä. Esimiehen tulisi osata jaksot-taa henkilökunnan koulutukset oikeisiin ajankohtiin sekä tasapainottaa oma toimistotyöskentely ja käytännön työskentely. Ravintola-alalla on tiettyjä työ-tehtäviä, jotka tulee suorittaa tiettyyn määräaikaan mennessä. Esimiehen täytyy pystyä huolehtimaan myös alaistensa ajanhallinnasta. Ajanhallinnassa

apuna ovat muun muassa erilaiset kalenterit, päiväkirjat, muistutukset sekä työvuorolistat.

Haastateltavien mukaan erilaiset ongelmat tulee ratkaista tapauskohtaisesti. rakenteellisiin asioihin liittyvät asiat hoidetaan yleensä systemaattisesti ja henkilöstöön ja asiakkaisiin liittyvät ongelmat vaativat spontaaneja ratkaisuja. Näissäkin tilanteissa täytyy aina ottaa ongelma tapauskohtaisesti käsittelyyn, sillä mitään tiettyä kaava ongelmien ratkaisuun ei ole.

## 9 ESIVALINTALOMAKKEEN RAKENTAMINEN

### 9.1 Digium

Digium on Suomalainen internet-selaimen, kuten Mozilla Firefox tai Google Chrome, kautta toimiva tiedonkeruu- ja raportointityökalu. Sen avulla voidaan kerätä tietoa reaali-ajassa esimerkiksi sähköpostien ja tekstiviestien avulla. Digiumia voidaan käyttää myynnin, markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon tehostamiseen. (Digium 2011). Digiumia käytetään yli tuhannessa organisaatiossa ja 45 eri maassa. Digiumin asiakkaisiin kuuluu mm. Finnair, MTV 3 ja Hartwall. (Digium 2011.)

Kehitämme työssämme sähköisen esivalintalomakkeen ravintola-alan esimiehille. Sähköinen esivalinta lomake tehdään Digiumin tiedonkeruu- ja raportointityökaluilla, jotta tulos on yhdenmukainen aikaisemmin MIT – hankkeen yhteydessä kehitettyyn suorittavien työntekijöiden esivalintalomakkeen kanssa. Digiumia käytetään myös siksi, että toimeksiantajalla on lisenssi kyseiseen ohjelmaan, vaikka käyttöön olisi voitu valita muitakin ohjelmia, kuten Webropol.

### 9.2 Esivalintalomake

Esivalintalomake koostuu kahdeksasta kohdasta, joista seitsemän pitää sisällään väittämiä ja yksi sisältää kaksi monivalintakysymystä joissa on myös avoin tekstikenttä (Liite2). Vastaaja valitsee väittämiin parhaiten itseään kuvaavan vastausvaihtoehdon. Väittämiin annetut vastausvaihtoehdot on annettu asteikolla yhdestä (1) viiteen (5), jossa arvolla 1 väittämä ei kuvaa vastaajaa lainkaan ja arvolla 5 väittämä kuvaa vastaajaa lähes täysin. Monivalintakysymyksissä vastaaja valitsee itseään parhaiten kuvaavat vaihtoehdot ja perustelee valintansa avoimiin tekstikenttiin.

Mitattavat ominaisuudet valitsimme teorian ja haastatteluiden pohjalta. Samalla yhdistelimme teemoja, jotka olivat sisällöltään samanlaisia. esimerkiksi vastuu ja vastuun jakaminen yhdistettiin vastuuksi ja esimiehen rooli ja yhteistyökyky yhdistettiin yhteistyökyvyksi. Lopullisiksi ominaisuuksiksi muodos-

tui: vastuu, ongelmanratkaisu, yhteistyökyky, oma oppiminen, palautteen-sietokyky, alaisten työhyvinvointi ja perehdyttäminen sekä päätöksentekokyky ja ajanhallinta. Monivalintakysymysten ominaisuuksiksi valitsimme persoonallisuuden ominaisuudet ja oman motivaation. Hakija valitsee persoonallisuuden ominaisuuksista kolme vaihtoehtoa ja selventää lyhyesti, kuinka nämä toteutuvat konkreettisesti työssä. Koska oman motivaation lähteet muuttuvat jatkuvasti, oli mielestämme parempi, että hakija itse valitsee motivaation lähteistä kolme ja perustelee valintansa lyhyesti.

Väittämät jaoteltiin niin, että jokaisella väittämällä on oma vastaparinsa. Väittämiä on yhteensä 70. Hakijan vastausten perusteella lomake luo hakijasta profiilin, jota verrataan asiakasyrityksen luomaan ns. ihanneprofiiliin. Liitteessä 3 näkyy esimerkkiprofiili yhdestä osa-alueesta. Profiloinnin myötä toimeksiantajan on helpompi valita rekrytoinnin seuraavaan vaiheeseen ne henkilöt, jotka parhaiten vastaavat ominaisuuksiltaan asiakasyrityksen tarvetta. Monivalintakysymyksien vastaukset eivät näy raportointityökalun luomassa profiilissa. Vastaukset monivalintakysymyksiin näkyvät itse Digium-ohjelmistossa, johon toimeksiantajalla on käyttötunnukset.

### **9.3 Tulosten hyödyntäminen esivalintalomakkeen rakentamisessa**

Haastatteluiden tulokset olivat avainasemassa esivalintalomakkeen väittämien rakentamisessa. Väittämiä ei olisi voitu pitää luotettavina, jos olisimme rakentaneet ne pelkän kirjallisuuden pohjalta. Tulokset olivat käytännön läheisiä ja nousivat työelämästä. Haastateltavien vastaukset olivat sidottu käytäntöön, jolloin tulosten avulla oli helppo luoda esivalintalomakkeen väittämiä.

Väittämien lisäksi esivalintalomakkeessa on kaksi monivalintakysymystä. Tulokset eivät olleet monivalintakysymyksiä luotaessa niin suuressa asemassa kuin väittämiä luotaessa. Monivalintakysymykset rakennettiin sekä kirjallisuuden että tulosten pohjalta. Tulokset olivat tältä osin suppeita jonka vuoksi jouduimme täydentämään monivalintakysymyksiä kirjallisuudesta.

## 10 POHDINTA

Opinnäytetyömme tavoitteena oli luoda sähköinen esivalintalomake helpottamaan esimiesten rekrytointia ravintola-alalla. Lomaketta on tarkoitus käyttää rekrytoinnin apuna, eikä rekrytointi päätöstä voida tehdä pelkästään lomakkeen tulosten perusteella.

Huomasimme opinnäytetyöprosessin aikana, että esimiestehtävissä toimivilla henkilöillä esiintyy samoja luonteenpiirteitä. Opinnäytetyöprosessin aikana laajensimme omaa käsitystämme esimiestyöstä ja saimme syventävää tietoa esimiestyössä tarvittavista luonteenpiirteistä. Tulimme siihen tulokseen että jokaisella on mahdollisuus omata esimiehen ammatilliset valmiudet, mutta jokaisesta ei välttämättä ole hyväksi esimieheksi. Opinnäyte tukee erittäin vahvasti valmiuksiamme toimia tulevaisuudessa esimiestehtävissä.

Esivalintalomaketta luodessamme meidän tuli ottaa huomioon, että meillä ei ole pätevyyttä pisteyttää luonteenpiirteitä. Pisteyttämiseen tarvitaan ammatillinen pätevyys tehdä henkilöarviointeja. Tämän vuoksi lomake luo pisteytyksen sijaan kaavion, jota rekrytoinnin ammattilainen voi käyttää työnsä apuna. Koska esimiestyö ei ole mustavalkoista ja esimiehen tulee reagoida eri tilanteisiin eri tavoin, ei esivalintalomakkeessa ole oikeita tai vääriä vastauksia.

Mielestämme onnistuimme tavoitteessa ja saimme luotua toimivan ja luotettavan työkalun rekrytoinnin helpottamiseksi. Hankimme tietoa esimiestyössä tarvittavista persoonallisuuden ominaisuuksista ja siitä mitä esimiestyö on. Toteutimme haastattelut kolmelle ravintola-alan esimies tehtävissä toimiville henkilöille. Kolmen henkilön haastatteleminen voi vaikuttaa otantana pieneltä, mutta haastatteluja toteuttaessa huomasimme hyvin aikaisessa vaiheessa vastausten samankaltaisuuden. Kolmen haastattelun jälkeen eroavaisuuksia oli niin vähän, että emme nähneet tarpeellisena suorittaa laajempaa otantaa.

Haastattelujen laadukkuutta pystyimme edesauttamaan tekemällä perusteellisen haastattelurunko (Hirsijärvi – Hurme 2009, 184). Haastattelurungon rakentamiseksi perehdyimme aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Mielestämme haastatteluiden pääteemat ovat laadultaan hyviä, sillä ne poimittiin useasta

lähteestä. Haastattelun kysymyksiä, ja lisäkysymyksiä, pohdittiin pitkään ennen varsinaisia haastatteluita. Hirsijärvi ja Hurme (2009) toteavat, että tällainen toiminta lisää haastatteluiden laadukkuutta.

Hirsijärven ja Hurmeen (2009) mukaan haastatteliijoille tulisi pitää haastattelukoulutus, jos haastattelijoita on useita. Tämä sen vuoksi, että jokainen haastattelijä sisäistäisi haastattelurungon ja saisi itsevarmuutta (Hirsijärvi – Hurme 2009, 184). Mielestämme erillinen haastattelukoulutus ei ollut tarpeellista, sillä haastattelijoita oli vain kaksi kappaletta ja molemmat olivat osallistuneet haastattelurungon, sekä lisäkysymysten suunnitteluun ja rakentamiseen.

Haastattelut litteroitiin mahdollisimman nopeasti haastattelutilanteiden jälkeen, kun haastatteluiden tulokset olivat vielä tuoreessa muistissa. Litteroijina toimivat haastatteluiden tekijät. Hirsijärven ja Hurmeen (2009, 185) mukaan, kun haastattelun litterointi tapahtuu mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen, ja kun litteroijina toimivat itse haastattelijat, haastatteluiden laatu paranee. Osassa haastatteluita vaikutti siltä, että haastateltavat eivät olleet perehtyneet kysymyksiin ennen haastattelua. Tämä saattoi vaikuttaa negatiivisesti haastatteluiden laatuun.

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen kaikkien osa-alueiden laadusta. Liian pieni otanta, tallenteiden huono laatu kuuluvuus ja visuaalisuus, litteroinnissa toisistaan poikkeavat säännöt ja sattumanvarainen luokittelu tekevät aineistosta epäluotettavan. (Hirsijärvi – Hurme 2009, 185.)

Mielestämme kolmen henkilön haastattelu oli otannan kannalta riittävä. Jo toisen haastattelun aikana saimme yhteneviä vastauksia. Tällöin päätimme, että suoritamme vielä yhden haastattelun. Myös kolmannessa haastattelussa nousi hyvin paljon esille asioita, joita löytyi kahdesta aikaisemmasta haastattelusta. Eskolan ja Vastamäen (2010, 124) mukaan, kun haastatteluissa alkaa ilmetä toistoa, eikä mitään uutta asiaa tule esille, on haastatteluja todennäköisesti tehty riittävästi. Mielestämme saavutimme tämän pisteen.



Haastatteluiden tuloksista voimme päätellä, että ne ovat yleistettävissä ravintola-alalle ja ovat toistettavissa. Tulokset ovat luotettavia, sillä ne perustuvat esimiesten henkilökohtaisiin kokemuksiin ja mielipiteisiin. Lisäksi Luotettavuutta lisää se, että haastatteluiden tulokset ja kirjoista hankittu teoria tukivat toisiaan.

Niitamon (2002) mukaan reliabiliteetilla tarkastellaan sitä, pystyvätkö kyselyissä esiintyvät kysymykset suorittamaan tarvittavan mittauksen kun taas validiteetilla tarkastellaan mittaako lomake todella sitä asiaa, jota halutaan selvittää. Hirsijärven ja Hurmeen (2009) mukaan reliaabelius on sitä, kun tutkittaessa samaa kohdetta saadaan usealla tutkimuskerralla sama tulos tai jos tutkimuksen kaksi arvioijaa päätyvät samaan tulokseen. Hirsijärvi ja Hurme (2009) toteavat, että täydellinen reliaabelius on erittäin epätodennäköistä saavuttaa, sillä jokainen yksilö tekee tulkintansa omien kokemustensa perusteella.

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat yhteydessä toisiinsa. Reliabiliteetti on välttämätön validiteetin kannalta. Reliabiliteettia voidaan mitata joko uusintamittausreliabiliteettina tai sisäisen yhtenäisyyden reliabiliteettina. Tietyn ajanjakson jälkeen suoritettavat uusintamittaukset määräävät sen, ovatko ensimmäiset mittaukset päteviä. (Niitamo 2002, 127—128.)

Esivalintalomakkeen reliabiliteetti on vahva, sillä esivalintalomakkeen kysymykset rakentuvat haastatteluista ja kirjallisuudesta saatuihin tietoihin. Kirjallisuudessa esiintyneet asiat toteutuivat esimiesten haastatteluissa, joten esivalintalomakkeen teoriapohjaa voidaan pitää luotettavana. Esivalintalomakkeen kysymykset pystyvät mittaamaan haluttuja persoonallisuuden ominaisuuksien alueita, sillä ne perustuvat vastauksiin, joita saimme haastateltavilta. Haastateltavien vastaukset perustuivat heidän omaan persoonallisuuteensa ja kokemuksiin, joten haastatteluiden tulosten toistettavuus on erittäin todennäköistä. Niitamon (2002, 124) mukaan ihmisen persoonallisuus säilyy monilta osin samana lapsuudesta vanhuusikään asti.

Opinnäytetyöprosessin loppuvaiheessa saimme tietää, että Staffpoint Oy:n ja Digium Oy:n yhteistyö oli päättynyt. Myöhäisen ajankohdan vuoksi emme

voineet rakentaa kyselyä toiseen ohjelmistopohjaan. Nähtäväksi jää, tuleeko Staffpoint Oy tulevaisuudessa ottamaan Digium-ohjelmistoa uudelleen käyttöön, jolloin työmme olisi heti valmiina käytettäväksi. Tästä huolimatta työmme on hyödynnettävissä myös silloin, jos Staffpoint Oy ottaa käyttöön eri tiedonkeruu- ja raportointityökalun, kuten Webropol-ohjelmiston. Tällöin kysymykset täytyy syöttää identtisessä järjestyksessä uuteen ohjelmaan, jotta siitä saatavat tulokset voidaan siirtää Excel-pohjaiseen raportointityökaluun.

## LÄHTEET

- Aaltonen, T, – Luoma, M, – Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. WSOYpro.
- Bass, B. 1990. Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications 3 ed. New York: The Free Press.
- Block, P. 1993. Stewardship: choosing service over self-interest. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Couzens, G. 1998. Pat Croce, s. 50. Success. September.
- Digium 2011. Asiakkaat. Osoitteessa: <http://www.digium.fi/asiakkaat>. 13.10.2011.
- Digium 2011. Digium-ohjelmisto. Osoitteessa: <http://www.digium.fi/digium-ohjelmisto>. 13.10.2011.
- DuBrin, A. 2004. Leadership: Research, Findings, Practice and Skills 4 ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi: Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Eskola, J. – Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J – Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset – Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin (Toim.) J.Aaltola & R.Valli. Juva: PS-kustannus.
- Fielding, N. 1996. Qualitative interviewing – Teoksessa Researching social life (Toim.) N.Gilbert. s.135—153. London: Sage.
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004. Testien ja tarkastusten suorittamista koskevat vaatimukset: Henkilö- ja soveltuvuusarviointitiet. Luku 4, § 13. Osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>. 13.10.2011.
- Glawson, J. 2002. Level three leadership: Getting below the surface. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Goleman, D. 1998. What makes a leader?. Harvard business review. November—December, 94.
- Hirsijärvi, S. – Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudemus.
- Helsilä, M. – Salojärvi, S. 2009. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, s. 119—137, Helsinki: Talentum.

- Honkanen, H. 2005. Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita.
- Hughes, R. – Ginnet, C. – Curphy, G. 1993. Leadership: Enhancing the Lessons of Experience. Illinois: Irwing Professional Publishing.
- Johnson, A – Luthans, F – Hennessey, H. 1984. The role of locus of control in leader influence behavior. Personnel psychology, spring, 70.
- Jones, G. – George, J. 1998. The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. Academy of management review. July, 531—546.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ket De Vrie, M. 1994. The leadership mystique. Academy of management executive, August, 74.
- Kuopion Yliopiston Henkilöstöopas 2009. Perehdyttäminen. Osoitteessa: <http://www.uku.fi/hallinto/suunn/henkilostoopas04/perehdyttaminen.html> 14.6.2011.
- Käkelä, H. – Nieminen, T. 2004. Asiakasyritysten näkemyksiä Rovaniemen StaffPoint Oy:n palvelun laadusta. s. 4. Opinnäytetyö Rovaniemen Ammattikorkeakoulu.
- Laabs, J. 1999. Emotional intelligence at work. Workforce, July, 68—71.
- Locke, E. 1992. The essence of leadership: the four keys to leading successfully. New york: Lexington/MacMillan.
- Maher, K. 2002. Wanted: Ethical Employer. Wall Steer Journal. July, B1.
- Mason, J. 1992. Leading the Way to the 21<sup>st</sup> Century. Management Review, October, 19.
- McCauley, C – Moxley, R – Van Velsor, E. 1998. The Center for Creative Leadership: Handbook of leadership development. San Francisco: Jossey-Bass.
- McClelland, D – Boyatzis, R. 1989. Leadership motive pattern and long term success in management. Journal of applied psychology, December, 727.
- McCune, J. 1998. That elusive thing called trust. Management review. August, 10—16.
- Miner, J – Smith, N – Bracker, J. 1989. Role of entrepreneurial task motivation in the growth of technologically innovative firms. Journal of applied psychology. August, 554.
- Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen. Helsinki: Infor Oy.

- Niitamo, P. 2003. Henkilöarvointimenetelmät – Teoksessa Uraopas omasta urastaan kiinnostuneille (Toim. Kattelus, R, Tammeaid, M ja Jokinen, T.). Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.
- Piotrwoski, C – Armstrong, T. 1989. The CEO: analysis of the CNN telecast 'pinnacle'. Psychological reports. vol 65, 435—438.
- Robson, C. 1995. Real World Research: a resource for social scientists and practicing researchers. Oxford: Blackwell.
- Silius, K – Tervakari, A-M, 2006. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Luento. 17.1.2006.
- Staffpoint Oy 2011. Rekrytointi. osoitteessa: <http://www.staffpoint.fi/sivu79-rekrytointi.aspx> 13.9.2011.
- Suomen Psykologikiitto 2011. Miksi henkilöarvioinnin sertifikaatti? Osoitteessa: [http://www.psyli.fi/tietoa\\_psykologeista/henkiloarviointi/](http://www.psyli.fi/tietoa_psykologeista/henkiloarviointi/) 13.6.2011.
- Sydänmaanlakka, P. 2008. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.
- Talenter 2011. Henkilöarviointi.Osoitteessa: [http://www.talenter.fi/finland/fi/tervetuloa\\_talenteriin/psykologinen\\_henkiloarviointi/henkiloarviointi/](http://www.talenter.fi/finland/fi/tervetuloa_talenteriin/psykologinen_henkiloarviointi/henkiloarviointi/) 13.6.2011.
- Taloustutkimus Oy 2011. Kvalitatiivinen tutkimus. Osoitteessa: [http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet\\_ja\\_palvelut/tiedonkeruuratkaisu\\_tuotteet\\_ja\\_monitila/kvalitatiivinen\\_tutkimus/](http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisu_tuotteet_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/) 22.2.2011.
- Tampere University of Technology 2005. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Osoitteessa: <http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/kvalitutk/2005/luennot2005/liitteet/kvalit201205.pdf> 22.2.2011.
- Tilastokeskus 2011. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Osoitteessa: <http://www.stat.fi/virsta/keruu/01/07/> 22.2.2011.
- Työhyvinvointiopas 2011a. Jaettuun johtajuuteen. Osoitteessa: [http://www.uta.fi/laitokset/kkk/synergos/projektit/tyhy/hyva\\_johtaminen1.php](http://www.uta.fi/laitokset/kkk/synergos/projektit/tyhy/hyva_johtaminen1.php) 14.6.2011.
- Työhyvinvointi 2011b. Johtajan oma ihmiskäsitys. Osoitteessa: [http://www.uta.fi/laitokset/kkk/synergos/projektit/tyhy/hyva\\_johtaminen1.php](http://www.uta.fi/laitokset/kkk/synergos/projektit/tyhy/hyva_johtaminen1.php) 14.6.2011.

Työterveyslaitos 2010. Perehdyttäminen. Osoitteessa:  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/perehdyttaminen/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/perehdyttaminen/Sivut/default.aspx) 14.6.2011.

Yukl, G. – Tracey, B. 1992. Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers and the Boss. *Journal of Applied Psychology*. August, 526.

**LIITTEET**

Haastattelulomake

Liite 1

Esivalintalomake

Liite 2

Esimerkkiprofiili yhdestä ominaisuudesta

Liite 3

**Haastattelulomake****Liite 1****1. Vastuu ja vastuun jakaminen**

- Jaatko alaisille vastuualueita vai pidätkö itse huolen kaikesta?
- Osallistatko henkilöstöä päätösten tekoon?
- Millä tavoin ennakoit päätösesi seurauksia?
- Epäonnistumisten sattuessa kannatko itse vastuun vai etsikö syyllisiä?
- Annatko alaitesi tehdä itsenäisiä päätöksiä vai haluatko että he hyväksyvät sinulla jokaisen työhön liittyvän asian?

**2. Oma työmotivaatio**

- Mitkä asiat motivoivat sinua työtehtävissäsi?
- Vaikuttaako palaute työmotivaatioosi?
- Kuinka työn raskaus vaikuttaa työmotivaatioosi?
- Millä keinoilla pidät yllä työmotivaatiotasi?

**3. Oma oppiminen ja palautteensietokyky**

- Pyritkö jatkuvasti kehittämään itseäsi omassa työssäsi, millä tavoin kehität itseäsi?
- Pyritkö lisäämään osaamistasi teorian vai käytännön kautta?
- Minkälainen oppiminen/kehittyminen on työsi kannalta tärkeää?
- Miten käsittelet negatiivisen ja positiivisen palautteen?
- Pidätkö palautteita tärkeänä työssä kehittämisesi kannalta?
- Millä tavoin seuraat omaa työssä kehittymistäsi?

**4. Työhyvinvointi**

- Jos alaitesi keskuudessa ilmenee ristiriitoja ja konflikteja, millä tavoin puutut ja ratkaiset ongelman?
- Millä tavoin puutut alaitesi henkisiin ja fyysisiin ongelmiin?
- Millä tavoin pyrit luomaan positiivisen työilmapiirin? Mitä keinoja käytät hyvän työilmapiirin ylläpitämiseen?
- Kuinka pidät huolen että alaitesi pysyvät mukana ja jaksavat kehittyvässä työympäristössä – laitteiden järjestelmien ja työtehtävien kehittyessä, työn kuva, työn raskaus? Perehdyttäminen vanhoille työntekijöille?
- Pyritkö ja millä tavoin, seuraamaan alaitesi työkuormitusta?

**5. perehdyttäminen**

- Onko käytössäsi perehdyttämisjärjestelmä?—Jos ei millä tavoin hoidat perehdyttämisen uusille työntekijöille?
- Hoidatko perehdyttämisen henkilökohtaisesti?
- Miten hoidat työturvallisuuteen liittyvän ohjeistuksen?

**6. Persoonalliset ominaisuudet**

- Kuinka kiire ja paine vaikuttaa työskentelyysi?
- Millä tavoin pyrit herättämään luottamusta itsesi ja alaitesi välillä?
- Mitkä eettiset asiat vaikuttavat päätöksentekooosi?
- Minkälaisia persoonallisuuden ominaisuuksia pidät esimiestehtävässä tärkeänä?
- Onko huumori esimiestyössä mielestäsi tärkeää?

**7. Tiedon soveltaminen**

- Kuinka tärkeänä pidät koulutusta esimiestehtävässä?
- Miten luovuus näkyy työssäsi?
- Miten luovuus näkyy ongelmanratkaisussa?



**8. Esimiehen rooli, yhteistyökyky ja motivoiminen**

- Pidätkö palautteen antamista tärkeänä työkaluna henkilöstön johtamisessa?
- Vaikuttaako oma mielialasi antamaasi palautteeseen?
- Mitkä ovat mielestäsi alaisten motivoinnissa tärkeitä asioita?
- Miten näet sijoittuneesi työyhteisössäsi? Oletko tiimin sisällä vai tiimin ulkopuolella?
- Tuleeko esimiehen pitää etäisyyttä alaisiinsa jotta hän säilyttää auktoriteettinsa?
- kuvaile ihanteellista esimiehen ja alaisen suhdetta?
- Millä tavoin motivoit alaisiasi?

**9. Ongelmanratkaisu ja ajanhallinta**

- Tuleeko esimiehen puuttua ongelmiin ennakoivasti vai vasta sen jälkeen kun ongelmat ilmenevät?
- käytätkö ajanhallintaa tehostaaksesi työskentelyäsi?
- Milloin ongelmanratkaisussa tulisi toimia systemaattisesti ja milloin spontaanisti?



## Esivalintalomake ravintola-alan esimiesten rekrytointiin

### Sivu 1

Vastaa seuraaviin väittämiin siten, miten ne kuvaavat sinua parhaiten. Älä mieti millaisia vastauksia sinulta odotetaan tai millaiset vastaukset olisivat kannaltasi suotuisia, sillä kysymyksiin ei ole oikeita tai väärä vastauksia. Väittämällä selvitetään persoonallisuuden ominaisuuksia. Muista vastata jokaiseen kysymykseen.

Väittämien vastausvaihtoehdot ovat seuraavat:

- 1= väittämä ei kuvaa minua lainkaan
- 2= väittämä kuvaa minua jonkin verran
- 3= väittämä kuvaa minua melko paljon
- 4= väittämä kuvaa minua hyvin paljon
- 5= väittämä kuvaa minua lähes täysin

1. Kerro koko nimesi.

2.

Pyrin jakamaan vastuuta henkilökunnan osaamisen mukaan.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

3.

Otan huomioon alaiseni jakaessani vastuita.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

4.

Arvion riskejä tehdessäni jokapäiväisiä päätöksiä.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

5.

Pidän riskien ottamisesta työssäni.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

6.

Olen valmis ottamaan vastuun alaisteni tekemisistä.

- ☐ 1 Ei lainkaan      ☐ 4 Hyvin paljon  
☐ 2 Jonkin verran      ☐ 5 Lähes täysin  
☐ 3 Melko paljon

7.

Henkilökunnan taidot eivät vaikuta työtehtävien jakamiseen.

- ☐ 1 Ei lainkaan      ☐ 4 Hyvin paljon  
☐ 2 Jonkin verran      ☐ 5 Lähes täysin  
☐ 3 Melko paljon

8.

Henkilökunnan mieltymykset eivät vaikuta jakaessani vastuuta.

- ☐ 1 Ei lainkaan      ☐ 4 Hyvin paljon  
☐ 2 Jonkin verran      ☐ 5 Lähes täysin  
☐ 3 Melko paljon

9.

Jokapäiväisessä päätöksenteossa en aina arvioi riskejä.

- ☐ 1 Ei lainkaan      ☐ 4 Hyvin paljon  
☐ 2 Jonkin verran      ☐ 5 Lähes täysin  
☐ 3 Melko paljon

10.

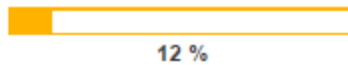
En mielelläni ota riskejä työssäni.

- ☐ 1 Ei lainkaan      ☐ 4 Hyvin paljon  
☐ 2 Jonkin verran      ☐ 5 Lähes täysin  
☐ 3 Melko paljon

11.

Mielestäni alaiset ovat vastuussa omista tehtävistään.

- ☐ 1 Ei lainkaan      ☐ 4 Hyvin paljon  
☐ 2 Jonkin verran      ☐ 5 Lähes täysin  
☐ 3 Melko paljon

[Jatka >](#)




## Esivalintalomake ravintola-alan esimiesten rekrytointiin

### Sivu 2

Väittämien vastausvaihtoehdot ovat seuraavat:

- 1= väittämä ei kuvaa minua lainkaan
- 2= väittämä kuvaa minua jonkin verran
- 3= väittämä kuvaa minua melko paljon
- 4= väittämä kuvaa minua hyvin paljon
- 5= väittämä kuvaa minua lähes täysin

12.

Minun tulee osata ne käytännön asiat, joita alaisiltani vaadin.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

13.

Pidän siitä että saan käyttää luovuutta työssäni.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

14.

Pyrin ratkaisemaan työympäristössä esille tulevat ongelmat välittömästi.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

15.

Perehdyn ongelmiin tapauskohtaisesti niitä ratkaistessani.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

16.

Pyrin olemaan ongelmanratkaisussa systemaattinen.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

17.

Voin vaatia alaisilta asioita joita en itse hallitse.

- ☐ 1 Ei lainkaan
- ☐ 2 Jonkin verran
- ☐ 3 Melko paljon
- ☐ 4 Hyvin paljon
- ☐ 5 Lähes täysin

---

18. Pidän siitä että työni on mahdollisimman pitkälle ohjeistettua.

- ☐ 1 Ei lainkaan
- ☐ 2 Jonkin verran
- ☐ 3 Melko paljon
- ☐ 4 Hyvin paljon
- ☐ 5 Lähes täysin

---

19.

Ratkaisen erilaiset ongelmat työympäristössäni kun minulla on aikaa.

- ☐ 1 Ei lainkaan
- ☐ 2 Jonkin verran
- ☐ 3 Melko paljon
- ☐ 4 Hyvin paljon
- ☐ 5 Lähes täysin

---

20.

Ongelmien ratkaisussa pyrin aina käyttämään samaa periaatetta.

- ☐ 1 Ei lainkaan
- ☐ 2 Jonkin verran
- ☐ 3 Melko paljon
- ☐ 4 Hyvin paljon
- ☐ 5 Lähes täysin

---

21.

Ongelmanratkaisussa on tärkeää olla spontaani.

- ☐ 1 Ei lainkaan
- ☐ 2 Jonkin verran
- ☐ 3 Melko paljon
- ☐ 4 Hyvin paljon
- ☐ 5 Lähes täysin

Jatka >



25 %



## Esivalintalomake ravintola-alan esimiesten rekrytointiin

### Sivu 3

Väittämien vastausvaihtoehdot ovat seuraavat:

- 1= väittämä ei kuvaa minua lainkaan  
 2= väittämä kuvaa minua jonkin verran  
 3= väittämä kuvaa minua melko paljon  
 4= väittämä kuvaa minua hyvin paljon  
 5= väittämä kuvaa minua lähes täysin

22.

Mielialani ei vaikuta työskentelyyni muun henkilöstön kanssa.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

23.

Osaan asettua samaan asemaan alaisteni kanssa.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

24.

Pidän alaisiini tietyn etäisyyden.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

25.

Pyrin olemaan esimerkkinä alaisilleni.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

26.

Pyrin antamaan alaisille tasapuolisesti sekä positiivista että negatiivista palautetta.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

27.

Mielialani vaikuttaa työskentelyyni muun henkilöstön kanssa.

- ☐ 1 Ei lainkaan
- ☐ 2 Jonkin verran
- ☐ 3 Melko paljon
- ☐ 4 Hyvin paljon
- ☐ 5 Lähes täysin

---

28.

Asemani vuoksi erotun muusta henkilökunnasta.

- ☐ 1 Ei lainkaan
- ☐ 2 Jonkin verran
- ☐ 3 Melko paljon
- ☐ 4 Hyvin paljon
- ☐ 5 Lähes täysin

---

29.

Auktoriteettini ei kärsi, vaikka olisin läheinen alaisten kanssa.

- ☐ 1 Ei lainkaan
- ☐ 2 Jonkin verran
- ☐ 3 Melko paljon
- ☐ 4 Hyvin paljon
- ☐ 5 Lähes täysin

---

30.

Alaisteni tulee tehdä niin kuin minä sanon, ei niin kuin minä teen.

- ☐ 1 Ei lainkaan
- ☐ 2 Jonkin verran
- ☐ 3 Melko paljon
- ☐ 4 Hyvin paljon
- ☐ 5 Lähes täysin

---

31.

Antamani palaute ei vaikuta alaisiini.

- ☐ 1 Ei lainkaan
- ☐ 2 Jonkin verran
- ☐ 3 Melko paljon
- ☐ 4 Hyvin paljon
- ☐ 5 Lähes täysin

Jatka >



38 %



## Esivalintalomake ravintola-alan esimiesten rekrytointiin

### Sivu 4

Väittämien vastausvaihtoehdot ovat seuraavat:

- 1= väittämä ei kuvaa minua lainkaan  
 2= väittämä kuvaa minua jonkin verran  
 3= väittämä kuvaa minua melko paljon  
 4= väittämä kuvaa minua hyvin paljon  
 5= väittämä kuvaa minua lähes täysin

32.

Kehittyäkseni keskustelen alaan liittyvistä asioista kollegoiden kanssa sekä seuraan alan julkaisuja.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

33.

Osallistun käytännön töihin mahdollisimman paljon.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

34.

Pyrin hankkimaan asiasta teoreettista tietoa ennen kuin kokeilen sitä käytännössä.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

35.

Pidän asiakkailta saatua palautetta tärkeänä oman oppimiseni kannalta.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

36.

Onnistumiset innostavat minua tekemään työtä.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

37.

Työajan ulkopuolella en tahdo paneutua työhön liittyviin asioihin.



- ☐ 1 Ei lainkaan
- ☐ 2 Jonkin verran
- ☐ 3 Melko paljon
- ☐ 4 Hyvin paljon
- ☐ 5 Lähes täysin

---

38.

Osallistun käytännön työskentelyyn vain tarvittaessa.

- ☐ 1 Ei lainkaan
- ☐ 2 Jonkin verran
- ☐ 3 Melko paljon
- ☐ 4 Hyvin paljon
- ☐ 5 Lähes täysin

---

39.

Kokeilen työssäni uusia asioita vaikka en olisi täysin perehtynyt niihin.

- ☐ 1 Ei lainkaan
- ☐ 2 Jonkin verran
- ☐ 3 Melko paljon
- ☐ 4 Hyvin paljon
- ☐ 5 Lähes täysin

---

40.

Asiakaspalautteella ei ole suurta vaikutusta omaan oppimiseeni.

- ☐ 1 Ei lainkaan
- ☐ 2 Jonkin verran
- ☐ 3 Melko paljon
- ☐ 4 Hyvin paljon
- ☐ 5 Lähes täysin

---

41.

Onnistumiset työssäni eivät vaikuta työni laatuun.

- ☐ 1 Ei lainkaan
- ☐ 2 Jonkin verran
- ☐ 3 Melko paljon
- ☐ 4 Hyvin paljon
- ☐ 5 Lähes täysin

Jatka >



50 %



## Esivalintalomake ravintola-alan esimiesten rekrytointiin

### Sivu 5

Väittämien vastausvaihtoehdot ovat seuraavat:

- 1= väittämä ei kuvaa minua lainkaan  
 2= väittämä kuvaa minua jonkin verran  
 3= väittämä kuvaa minua melko paljon  
 4= väittämä kuvaa minua hyvin paljon  
 5= väittämä kuvaa minua lähes täysin

42.

Palaute motivoi minua työssäni.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

43.

Negatiivinen palaute on mielestäni rakentavinta.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

44.

Palautteen saaminen on tärkeää oman kehittymiseni kannalta.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

45.

Negatiivinen palaute ei näy työssäni.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

46.

Reagoin palautteisiin välittömästi.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

47.

En katso palautteen vaikuttavan työskentelyyni.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

---

48.

Negatiivinen palaute ei vaikuta työni laatuun.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

---

49.

Voin kehittyä työssäni ilman palautetta.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

---

50.

Saadessani negatiivista palautetta se näkyy työssäni.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

---

51.

Palautteeseen ei mielestäni tarvitse reagoida välittömästi.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

Jatka >

62 %



## Esivalintalomake ravintola-alan esimiesten rekrytointiin

### Sivu 6

Väittämien vastausvaihtoehdot ovat seuraavat:

- 1= väittämä ei kuvaa minua lainkaan  
 2= väittämä kuvaa minua jonkin verran  
 3= väittämä kuvaa minua melko paljon  
 4= väittämä kuvaa minua hyvin paljon  
 5= väittämä kuvaa minua lähes täysin

52.

Pyrin puuttumaan alaisteni ongelmiin.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

53.

Ohjaan alaiset ammattilaisen luokse fyysisiin ja henkisiin ongelmiin liittyvissä asioissa.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

54.

Järjestän alaisteni kanssa kehityskeskusteluja.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

55.

Pyrin itse perehdyttämään uudet työntekijät.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

56.

Perehdytykseni on samanlainen niin uusille kuin vanhoille työntekijöille.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

57.

Puutun alaisteni ongelmiin vain silloin kun ne haittaavat työpanosta.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

---

58.

Alaisten tulee itse hakeutua työterveyshoitoon fyysisten ja henkisten ongelmien liittyvissä asioissa.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

---

59.

Työhyvinvointiin liittyvissä asioissa odotan että alaiset ottavat asiat esille.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

---

60.

Mielestäni perehdyttämisen vastuu on aina perehdyttäjällä.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

---

61.

Perehdyttämistä suunnitellessa otan huomioon onko perehdytettävä henkilö uusi vai vanha työntekijä.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

Jatka >

75 %



## Esivalintalomake ravintola-alan esimiesten rekrytointiin

### Sivu 7

Väittämien vastausvaihtoehdot ovat seuraavat:

- 1= väittämä ei kuvaa minua lainkaan  
 2= väittämä kuvaa minua jonkin verran  
 3= väittämä kuvaa minua melko paljon  
 4= väittämä kuvaa minua hyvin paljon  
 5= väittämä kuvaa minua lähes täysin

62.

Pyrin ennakoimaan työyhteisössä ilmeneviä ongelmia.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

63.

En ratkaise ongelmia kaavamaisesti.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

64.

Pidän työhön liittyviä asioita ylös kirjattuna.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

65.

Pidän huolta sekä omasta että alaisten ajanhallinnasta.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

66.

Toisten ihmisten ja työyhteisön puolesta päättäminen on minulle täysin luonnollista.

- |                                       |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Ei lainkaan   | <input type="radio"/> 4 Hyvin paljon |
| <input type="radio"/> 2 Jonkin verran | <input type="radio"/> 5 Lähes täysin |
| <input type="radio"/> 3 Melko paljon  |                                      |

67.

Mielestäni kaikkia ongelmia ei voi ennakoida.

- ☐ 1 Ei lainkaan
- ☐ 2 Jonkin verran
- ☐ 3 Melko paljon
- ☐ 4 Hyvin paljon
- ☐ 5 Lähes täysin

---

68.

Ongelmat voidaan aina ratkaista tietyllä kaavalla.

- ☐ 1 Ei lainkaan
- ☐ 2 Jonkin verran
- ☐ 3 Melko paljon
- ☐ 4 Hyvin paljon
- ☐ 5 Lähes täysin

---

69.

Riittää että tärkeimmät työhön liittyvät asiat ovat omassa päässäni muistissa.

- ☐ 1 Ei lainkaan
- ☐ 2 Jonkin verran
- ☐ 3 Melko paljon
- ☐ 4 Hyvin paljon
- ☐ 5 Lähes täysin

---

70.

Mielestäni alaisten ajanhallinta on heidän omalla vastuullaan.

- ☐ 1 Ei lainkaan
- ☐ 2 Jonkin verran
- ☐ 3 Melko paljon
- ☐ 4 Hyvin paljon
- ☐ 5 Lähes täysin

---

71.

En mielelläni tee päätöksiä muiden ihmisten ja työyhteisön puolesta.

- ☐ 1 Ei lainkaan
- ☐ 2 Jonkin verran
- ☐ 3 Melko paljon
- ☐ 4 Hyvin paljon
- ☐ 5 Lähes täysin

Jatka >

88 %



## Esivalintalomake ravintola-alan esimiesten rekrytointiin

Sivu 8

72. Valitse seuraavista ominaisuuksista kolme asiaa, jotka kuvaavat sinua eniten esimiehenä.

- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Luottettava                | <input type="checkbox"/> Nöyrä                | <input type="checkbox"/> Itsevarma        | <input type="checkbox"/> Avoin uudelle            |
| <input type="checkbox"/> Tilanteen<br>haltuunottava | <input type="checkbox"/> Paineensietokykyinen | <input type="checkbox"/> Huumorintajuinen | <input type="checkbox"/> Kaukonäköinen            |
| <input type="checkbox"/> Itseenluottava             | <input type="checkbox"/> Maanläheinen         | <input type="checkbox"/> Joustava         | <input type="checkbox"/> Ulospäin<br>suuntautunut |

73. Kerro miten valitsemasi kolme ominaisuutta näkyvät konkreettisesti työssäsi.

74. Valitse seuraavista kolme vaihtoehtoa jotka eniten motivoivat sinua työssäsi.

- |  |   |   |                                       |
|--|---|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Raha          | <input type="checkbox"/> Asiakkaat        | <input type="checkbox"/> Urakehitys             | <input type="checkbox"/> Työtoverit   |
| <input type="checkbox"/> Asema         | <input type="checkbox"/> Palaute          | <input type="checkbox"/> Työn tulos             | <input type="checkbox"/> Vastuu       |
| <input type="checkbox"/> Auktoriteetti | <input type="checkbox"/> Halu tehdä työtä | <input type="checkbox"/> Työn mielenkiintoisuus | <input type="checkbox"/> Onnistumiset |
| <input type="checkbox"/> Edut          |   |   |                                       |

75. Perustele lyhyesti miten nämä asiat vaikuttavat motivaatioosi.

Lähetä

99 %



